



**ANALISIS PORTOFOLIO BISNIS DIVISI HOTEL
(PT. X, PT. Y DAN PT. Z) DIBANDINGKAN DENGAN
HOTEL SAHID JAYA DENGAN PENDEKATAN
BCG MODEL PROFITABILITY MATRIX PADA
PERIODE TAHUN 2000-2006**

Tugas Akhir Program Magister

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister dalam bidang studi
Magister Manajemen

Disusun Oleh :

**NOVI SAGITA YAHMAN PUTRI
NIM. 013631375**

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2007**

KATA PENGANTAR

Penulis memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT karena berkat karunia dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini tepat waktu. Tesis ini bertujuan untuk menambah wawasan, tidak hanya bagi penulis tetapi juga bagi pembaca tesis ini, mengenai perbandingan portofolio bisnis divisi hotel salah satu anak perusahaan badan usaha milik Negara (BUMN) dengan Hotel Sahid Jaya dengan pendekatan BCG model profitability matrix.

Penulis menotasikan obyek penelitian dengan PT. X, PT. Y, PT. Z dan PT. ABC bertujuan untuk menjaga kredibilitas perusahaan tersebut. Dalam melakukan penelitian dan menyusun tesis berjudul **“Analisis portofolio bisnis divisi hotel (PT. X, PT. Y dan PT. Z) dibandingkan dengan Hotel Sahid Jaya dengan pendekatan BCG model profitability matrix pada periode tahun 2000 - 2006”**, penulis telah banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Atwi Suparman, M.Sc selaku orang tua dan guru yang banyak memberikan bimbingan dan motivasi sehingga menambah semangat penulis dalam menyelesaikan Program Magister Manajemen di Universitas Terbuka;
2. Bapak Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, M.A, Bapak C. Supartomo. M.Si dan seluruh karyawan Program Pascasarjana Universitas Terbuka (PPS-UT) atas arahan dan dorongan semangat kepada penulis, baik selama penyusunan tesis maupun selama proses perkuliahan di Universitas Terbuka;
3. Bapak Dr. Chairy selaku penguji ahli yang telah memberikan banyak masukan demi sempurnanya tesis ini.

4. Bapak Dr. Ir. Mahyus Ekananda Sitompul, MM, MSE selaku pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan masukan dalam penyusunan tesis ini;
5. Ibu Dr. Suciati, M.Sc selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan masukan dalam penyusunan tesis ini;
6. Suami tercinta Dedy Indrian, S.Si atas dorongan, semangat dan kasih sayangnya; dan
7. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyelesaian tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis juga manusia yang tidak luput dari kekhilafan, baik sengaja maupun tidak sengaja. Maka dari itu penulis mohon maaf kepada semua pihak atas kekhilafan tersebut selama menempuh program Magister Manajemen di Universitas Terbuka. Semoga Allah SWT memberikan karunia-Nya atas amal kebaikan dan keikhlasan bapak, ibu, saudara, saudari dan rekan semua.

Akhir kata, semoga tesis ini bermanfaat bagi ruang lingkup pendidikan dan bisnis serta menjadi amal ibadah bagi penulis.

Jakarta, 16 September 2007

Penulis.

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Judul Tesis : **Analisis portofolio bisnis divisi hotel (PT. X, PT. Y dan PT. Z) dibandingkan dengan Hotel Sahid Jaya dengan pendekatan BCG model profitability matrix pada periode tahun 2000 - 2006.**

Penyusun Tesis : Novi Sagita Yahman Putri

NIM : 013631375

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal :, 2007

Pembimbing I:

Pembimbing II:

Dr. Ir. Mahyus Ekananda Sitompul, MM, MSE

Dr. S u c i a t i, M.Sc

Menyetujui:

Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA
NIP. 130367151

UNIVERSITAS TERBUKA

PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Novi Sagita Yahman Putri

NIM : 013631375

Program Studi : Magister Manajemen Jurusan Keuangan

Judul Penelitian : **Analisis portofolio bisnis divisi hotel (PT. X, PT. Y dan PT. Z) dibandingkan dengan Hotel Sahid Jaya dengan pendekatan BCG model profitability matrix pada periode tahun 2000 - 2006.**

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Minggu, 16 September 2007

Waktu : 10.30 – 12.30

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji :
Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA

Penguji Ahli :
Dr. C h a i r y

Pembimbing I :
Dr. Ir. Mahyus Ekananda Sitompul, MM, MSE

Pembimbing II:
Dr. S u c i a t i, M.Sc

UNIVERSITAS TERBUKA**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JURUSAN KEUANGAN****PERNYATAAN**

Tesis berjudul “Analisis portofolio bisnis divisi hotel (PT. X, PT. Y dan PT. Z) dibandingkan dengan Hotel Sahid Jaya dengan pendekatan BCG model profitability matrix pada periode tahun 2000 - 2006” adalah benar hasil karya sendiri. Seluruh sumber, kutipan dan rujukan telah saya nyatakan dengan benar.

Jakarta, 16 September 2007

Yang Menyatakan,

Novi Sagita Yahman Putri
NIM. 013631375

ABSTRAK

The background of the writer do this research is to know the condition of three hotels (PT. X, PT. Y and PT. Z) comparing with the competitor PT. SHID in terms of 2000 until 2006 with the profitability matrix instrument and how to project the condition of three hotels that can be more better than PT. SHID. The writer notes research object with symbol PT. X, PT. Y, PT. Z and PT. ABC to keep credibility those companies.

This research has a purpose to evaluate the best strategy for Hotel Division, one of the strategic business from PT. ABC, to keep company still survive and to maximize wealth for share holder in strategic management. point of view.

The writer designs this research as description quantitative research. Descriptive method is to explain the effect of research variables which are used with the basic theories. Quantitative method is to know matrix from three unit hotels as compare to the competitor with comparing between sales and probability growth. The writer research hotel division one of subsidiary BUMN company as the object of the research with profitability matrix. Then, the writer compares the research variable of hotel division with the competitor PT. SHID with profitability matrix.

Data research base on financial report and annual report PT. X, PT. Y, PT. Z and PT. SHID from 2000 until 2006. The writer gather audit data's from 2000 until 2006.

Based on mapping with profitability matrix for each hotels from 2000 until 2006 comparing with the competitor, if PT. X can match with the business growth of PT. SHID in 2006, the total nominal sales should be 15,3 Billion or 12,63% more higher with total sales are Rp. 13,6 Billion in 2006 so that can be achieved the same business growth rate. If PT Y can match with the business growth of PT. SHID in 2006, the total nominal sales should be Rp. 36,02 Billion or 20,42% more higher with the total sales are 29,9 Billion in 2006 so that can be achieved the same business growth rate. For reaching the positive ROE so PT. Z should be cover up the minus equities are (Rp. 6,8 Billion) in 2006 with getting net profit after tax the same as or more higher from Rp. 6,8 Billion, with assumption the total expenses is the same as in 2006, so the nominal sales should be reached are Rp. 34,3 Billion.

DAFTAR ISI

Halaman

Lembar Persetujuan Tesis.....	i
Pengesahan.....	ii
Pernyataan.....	iii
Abstrak.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	vii
Daftar Tabel, Gambar, Lampiran.....	ix
1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Keterbatasan Penelitian.....	4
1.4 Tujuan Penelitian.....	5
1.5 Manfaat Penelitian.....	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
2 LANDASAN TEORI.....	8
2.1 Pengertian Profitabilitas.....	8
2.2 Pengertian Return On Equity.....	9
2.3 Biaya Modal dengan metode WACC (<i>Weighted Average Cost of Capital</i>).....	9
2.4 Tingkat Pertumbuhan Pasar (<i>Market Growth Rate</i>).....	14
2.5 BCG (<i>Boston Consulting Group</i>) dan Kritik terhadap BCG.....	14
2.6 Matriks BCG.....	14
2.7 Kritik terhadap Matriks BCG.....	16
2.8 Pandangan Marakon dan <i>Profitability Matrix</i>	18
3 METODOLOGI PENELITIAN.....	23
3.1 Metode Penelitian dan Obyek Penelitian.....	23
3.2 Sumber Data.....	23
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	24
3.4 Variabel Penelitian.....	25
3.5 Metode Analisa Data.....	26

4	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	28
4.1	Gambaran Perusahaan Divisi Hotel PT. ABC.....	28
4.2	PT. Y.....	28
4.3	PT. X.....	31
4.4	PT. Z.....	33
4.5	Gambaran Perusahaan PT. SAHID JAYA INT'L Tbk (SHID).....	35
5	HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	39
5.1	Hasil Pengolahan Data.....	39
5.1.1.	Return On Equity.....	39
5.1.2.	Cost of Debt.....	40
5.1.3.	Cost of Equity.....	40
5.1.4.	Struktur Modal.....	41
5.1.5.	Weighted Average Cost of Capital.....	42
5.1.6.	Sales Growth.....	43
5.2	Pembahasan Dalam Portofolio Matrix.....	44
5.2.1.	Portofolio Matrix tahun 2000.....	44
5.2.2.	Portofolio Matrix tahun 2001.....	47
5.2.3.	Portofolio Matrix tahun 2002.....	50
5.2.4.	Portofolio Matrix tahun 2003.....	53
5.2.5.	Portofolio Matrix tahun 2004.....	56
5.2.6.	Portofolio Matrix tahun 2005.....	59
5.2.7.	Portofolio Matrix tahun 2006.....	62
5.3	Proyeksi Kondisi 3 Hotel Untuk Dapat Menyamai PT. SHID.....	65
6	KESIMPULAN DAN SARAN.....	73
6.1	Kesimpulan.....	73
6.2	Saran – Saran.....	81

DAFTAR PUSTAKA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang permasalahan

Banyak penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan konsep-konsep manajemen strategik lebih berhasil dan menguntungkan. Bisnis yang menggunakan konsep-konsep manajemen strategik menunjukan peningkatan penjualan, kemampulabaan dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa perencanaan yang sistematis. Perusahaan yang kinerjanya tinggi cenderung melaksanakan perencanaan sistematis untuk mengantisipasi fluktuasi-fluktuasi lingkungan eksternal maupun internal di masa mendatang sehingga mempunyai keunggulan dalam kinerja keuangan jangka panjang.

Selain membantu perusahaan untuk menghindari kegagalan finansial, manajemen strategik juga menciptakan manfaat riil yang lain, misalnya meningkatkan kesadaran terhadap ancaman eksternal, meningkatkan pemahaman tentang strategi pesaing, menaikkan produktivitas kerja, mengurangi keengganan untuk mengadakan perubahan dan hubungan yang jelas antara kinerja dan imbalan.

Aktivitas – aktivitas dalam proses manajemen strategik salah satunya adalah strategi korporasi. Fokus perhatian strategi korporasi adalah bagaimana mengembangkan portofolio bisnis yang secara agregrat memberi keuntungan terbesar bagi perusahaan secara finansial maupun non finansial. Masing – masing bisnis merupakan pusat laba (*profit center*) bagi perusahaan dan harus bersaing dalam

berbagai industri yang bersangkutan. Oleh karena itu diperlukan strategi yang terpisah / berbeda untuk setiap bisnisnya.

Salah satu alat instrument analisis untuk strategi korporasi adalah matriks BCG (*Boston Consulting Group*). Matriks BCG khusus dibuat untuk merumuskan bagi usaha multi bisnis, karena itu matriks BCG juga disebut juga matriks portofolio. Inti dari pendekatan BCG adalah memetakan perusahaan yang mempunyai portofolio bisnis, dalam hal ini yang berkaitan dengan pertumbuhan dan keuntungannya dan mengembangkan *the growth-share matrix* (Arnoldo, 1984). Ada tiga hal manfaat yang dapat diambil dari *the growth-share matrix*. Yang pertama, secara grafik, menunjukkan kekuatan portofolio bisnis dari perusahaan ; kedua, merupakan mekanisme untuk mengidentifikasi kemampuan untuk memperoleh kas sesuai kebutuhan kas dari masing – masing unit dan membantu dalam menyeimbangkan arus kas perusahaan ; ketiga, karena memiliki karakteristik yang berbeda dari setiap unit, maka BCG dapat mengusulkan arah strategik dari setiap bisnis (Arnoldo, 1984).

BCG merupakan model analisis portofolio yang sangat populer dan mendapatkan banyak kritik. Terutama, ada 4 kritik penting yang dialamatkan kepada BGC. Pertama, asumsi – asumsi yang digunakan BCG dinilai tidak realistis. Kedua, analisisnya dianggap terlalu sederhana, karena hanya menggunakan satu pengubah untuk mewakili aspek internal maupun aspek eksternal organisasi. Ketiga, analisisnya dinilai statis, hanya menggambarkan keadaan sesaat. Keempat, analisisnya dinilai dangkal (*shallow*) dan rabun jauh (*short-sighted*). BGC memberikan jawaban pada kritik-kritik tersebut. Terhadap kritik pertama, BCG

menyodorkan matriks yang baru, yang secara eksplisit mengakui bahwa hubungan antara pangsa pasar dan profitabilitas memang tidak sesederhana seperti yang diasumsikan mula-mula. Terhadap kritik kedua, BCG menilai bahwa matriks portofolio yang sederhana, dengan hanya terdiri dari 4 (empat) sel, akan mempermudah proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Khusus untuk kritik yang ketiga, BCG mendapat bantuan dari Marakon Consulting, yang memperkenalkan *profitability matrix*. Dalam *profitability matrix*, pertumbuhan penjualan unit usaha dibandingkan dengan pertumbuhan pasar dan tingkat keuntungan unit usaha dibandingkan dengan biaya modal. (Supratikno, 2003).

Marakon, sebuah perusahaan konsultan manajemen mempresentasikan pendekatan teoritis yang lebih baik untuk strategis, perencanaan investasi yang menggambarkan perubahan yang signifikan untuk kesimpulan dari pendekatan *growth share*. Pandangan Marakon dapat disimpulkan dengan 3 (tiga) pernyataan (Marakon 1980). Pertama, Pertumbuhan dan keuntungan tidak secara umum saling berhubungan. Pada kenyataannya cenderung untuk berkompetisi atau *trade-off*. Kedua, perencanaan yang bagus seharusnya tidak menolak kesempatan investasi yang menguntungkan. Ketiga, portofolio bisnis yang ideal tidak perlu seimbang berkaitan dengan arus kas internal.

Berkaitan dengan uraian di atas, penulis terdorong untuk melakukan penelitian terhadap portofolio bisnis dengan matriks BCG di PT. ABC khususnya anak perusahaannya yaitu PT. X, PT. Y dan PT. Z (selanjutnya disebut Divisi Hotel). Penulis akan menuangkan penelitian ini ke dalam bentuk tesis dengan judul “Analisis portofolio

bisnis divisi hotel (PT. X, PT. Y dan PT. Z) dibandingkan Hotel Sahid Jaya dengan pendekatan BCG model *profitability matrix* pada periode tahun 2000 - 2006". Pada tesis ini penulis akan menganalisis 3 (tiga) bisnis hotel menggunakan metode BCG yang mengacu kepada *Marakon Consulting* dengan membandingkan laporan keuangan masing-masing hotel tahun 2000 - 2006 dengan *benchmark*-nya adalah hotel yang sudah *go public* yaitu PT. Hotel Sahid Jaya International Tbk (PT. SHID).

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah yang dapat penulis tentukan sebagai pokok – pokok bahasan adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi 3 (tiga) hotel (PT. X, PT. Y dan PT. Z) dibandingkan dengan pesaingnya PT. SHID selama tahun 2000 – 2006.
2. Bagaimana proyeksi kondisi 3 (tiga) hotel tersebut untuk dapat mengungguli minimal menyamai kinerja PT. SHID.

1.3. Keterbatasan Penelitian

Pada kajian ini penulis membatasi perumusan usulan strategi dari sudut pandang manajemen strategik dengan menggunakan analisis matriks portofolio posisi usaha (*Business Position Matrix*) untuk Divisi Hotel, anak perusahaan dari PT. ABC. Dikarenakan sedikitnya hotel yang sudah *go public*, maka sebagai *benchmark* digunakan Hotel Sahid Jaya yang dapat diperoleh data keuangannya secara lengkap. Disamping itu Hotel Sahid Jaya mempunyai jaringan yang luas di beberapa tempat

di Indonesia termasuk berlokasi seperti halnya hotel PT. X, PT. Y dan PT. Z yaitu di Lombok, Bali dan Bandung. Dari sisi pendapatan usaha rata – rata selama 7 (tujuh) tahun, pendapatan usaha rata - rata Hotel Sahid Jaya hampir sama dengan total pendapatan usaha rata – rata PT. X, PT. Y dan PT. Z yaitu \pm Rp. 80 Milyar.

1.4. Tujuan Penelitian

Tulisan ini dimaksudkan untuk mengkaji strategi yang tepat bagi Divisi Hotel, suatu unit bisnis strategis dari PT. ABC, untuk menjaga keberlangsungan hidup perusahaan dan memaksimalkan kekayaan bagi pemegang saham perusahaan dari sudut pandang manajemen strategik. Hasil rumusan strategi ini yang disinergikan dengan intuisi dari manajemen akan menghasilkan strategi yang matang, yang memiliki dasar yang kuat, dapat diprediksi rentang hasilnya dan diperkirakan kemungkinan akibat terburuknya.

1.5. Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat dilakukannya penelitian ini antara lain:

1. Bagi penulis. Penulis dapat memberi pengalaman dan pelajaran yang bermanfaat dengan teori dan konsep yang diperoleh selama masa studi.
2. Bagi kalangan perguruan tinggi, terutama bagi para akademisi yang tertarik untuk mendalami penelitian analisa portofolio bisnis dan strategi perusahaan. Mereka dapat menggunakan penelitian ini sebagai referensi.

3. Bagi manajemen PT. ABC. Penulis mengharapkan agar penelitian ini dapat menjadi dasar bagi manajemen PT. ABC untuk menentukan strategi persaingan di bidang perhotelan.
4. Bagi peneliti-peneliti lainnya. Penulis mengharapkan agar penelitian ini dapat memberikan masukan berguna dan dapat melengkapi dalam memecahkan kasus serupa.

1.6. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan tesis ini penulis akan menguraikan berdasarkan bab – bab yang terinci sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis akan menguraikan : latar belakang permasalahan, keterbatasan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tesis.

BAB II : LANDASAN TEORI

Dalam bab ini penulis akan mengemukakan teori – teori yang relevan dengan isi tesis.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini penulis akan menjelaskan metodologi penelitian yang mencakup metode penelitian dan objek penelitian, sumber data, pengumpulan data, variabel penelitian dan metode analisis data

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini penulis menjelaskan kondisi 3 (tiga) hotel yang akan dianalisis dari sisi *return on equity* dan pertumbuhan penjualannya..

BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis akan menjelaskan tentang data hasil penelitian, pengolahan data dan hasil analisa portofolio investasi.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini penulis akan menarik kesimpulan dari hasil pembahasan dan memberikan saran yang berguna bagi pengambilan keputusan dalam menentukan strategi bisnis divisi hotel PT. ABC.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

LANDASAN TEORI

2. LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Profitabilitas (keuntungan)

Profitabilitas adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba (Downey dan Erickson, 1992). Menurut Rahardjo (2003), profitabilitas merupakan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dari penjualan barang atau jasa yang diproduksinya. Jumlah keuntungan yang diperoleh secara teratur serta kecenderungan (trend) keuntungan yang meningkat merupakan suatu faktor yang sangat penting yang perlu mendapat perhatian dalam menilai profitabilitas suatu perusahaan (Munawir, 2001).

Downey dan Erickson (1992) menjelaskan bahwa istilah rasio profitabilitas merujuk pada beberapa indikator atau rasio-rasio yang berbeda-beda yang dapat digunakan untuk menentukan profitabilitas dan prestasi kerja perusahaan.

Dengan demikian, rasio profitabilitas merupakan rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan. Rasio ini juga memberikan ukuran tingkat efektifitas manajemen suatu perusahaan.

Rasio profitabilitas ini terdiri dari *Gross Profit Margin*, *Operating Profit Margin*, *Net Profit Margin*, *Return On Asset* dan *Return On Equity* (ROE) . Penulis dalam hal ini membatasi penjelasan hanya untuk rasio *return on equity* dikarenakan rasio tersebut merupakan variabel yang dipakai dalam penelitian ini

2.2. Pengertian Return on Equity (ROE)

Return on equity atau rentabilitas modal sendiri mengukur pengembalian nilai buku kepada pemilik perusahaan. (Weston, 1992). Rasio ini menunjukkan efisiensi penggunaan modal sendiri. Semakin tinggi rasio ini semakin baik. Artinya posisi pemilik perusahaan semakin kuat, demikian pula sebaliknya. Rumus untuk mencari *return on equity* dapat digunakan sebagai berikut :

$$\text{Return on Equity (ROE)} = \frac{\text{Net Profit After Tax}}{\text{Equity}} \quad (2.1)$$

Walau cara menghitungnya sangat mudah akan tetapi dengan memahami secara mendalam, *return on equity* dapat memberikan gambaran 3 (tiga) hal pokok :

1. Kemampuan perusahaan menghasilkan laba (*profitability*)
2. Efisiensi perusahaan dalam mengelola aset (*asset management*)
3. Hutang yang dipakai dalam melakukan usaha (*financial leverage*)

Setelah mengetahui gambaran yang membentuk ROE, maka dapat disimpulkan bahwa dengan menganalisa ROE, tidak hanya dapat menentukan besarnya penghasilan yang didapat dari investasi modal namun juga dapat mengetahui lebih lanjut kualitas penghasilan yang didapatkan dari perusahaan.

2.3. Biaya Modal dengan Metode WACC (*Weighted Average Cost of Capital*)

Untuk menentukan jumlah biaya modal, perlu dipertimbangkan struktur modal perusahaan. Dalam menentukan biaya modal dengan metode rata-rata tertimbang perlu dilihat lagi tentang struktur modal, terutama sumber dan besar dana yang digunakan dalam perusahaan. Hal ini akan menjadi komponen dalam menghitung biaya modal

dengan rata-rata tertimbang. Komponen struktur modal yang digunakan dalam menghitung WACC adalah sbb (Ekawati, 2004):

- a. Sumber dana (saham preferen, saham biasa , utang)
- b. Jumlah dana dari masing-masing sumber dana
- c. Besar biaya dari masing-masing sumber

Sebagai penimbang dalam menghitung WACC biaya modal adalah proporsi dana dari masing-masing sumber. Sehingga untuk menghitung WACC dapat digunakan rumus :

$$WACC = W_d k_d (1-T) + W_e k_e \quad (2.2)$$

WACC = *Weigthed Average Cost of Capital* (biaya modal rata-rata tertimbang), faktor penimbang untuk utang (proporsi modal yang berasal dari utang).

W_d = faktor penimbang untuk utang (proporsi modal yang berasal dari utang)

k_d = *cost of debt* (biaya modal untuk utang)

T = *Tax* (tingkat pajak yang harus dibayar perusahaan)

W_e = faktor penimbang untuk saham biasa (proporsi modal yang berasal dari saham biasa)

k_e = *cost of equity* (biaya modal untuk saham biasa)

Data proporsi modal yang akan digunakan sebagai peminbang dapat diperoleh dari :

- a. Nilai buku yang tercantum di neraca
- b. Nilai pasar saat ini dari tiap-tiap komponen modal
- c. Target struktur modal seperti yang ditetapkan oleh manajemen perusahaan.

Untuk menghitung *cost of debt* digunakan rumus :

$$\text{Cost of Debt} = k_d (1 - T) \quad (2.3)$$

k_d = Tingkat bunga hutang jangka panjang

T = Pajak

Untuk menghitung *cost of equity* digunakan rumus :

$$E = \frac{X_e}{k_e} \quad \text{Sehingga} \quad k_e = \frac{E}{X_e} \quad (2.4)$$

E = Total Equity

X_e = Dividen

k_e = *Cost of Equity*

Dalam menghitung WACC, manajemen keuangan harus memperhatikan beberapa faktor yang dapat dan yang tidak dapat dipengaruhi oleh perusahaan, supaya biaya modal yang ditanggung oleh perusahaan dapat seminimal mungkin. (Ekawati, 2004)

Faktor – faktor yang tidak dapat dipengaruhi oleh perusahaan adalah faktor – faktor yang ditentukan oleh pihak lain dan manajemen keuangan tidak dapat mengubahnya, tetapi sangat berpengaruh dalam penentuan besar WACC. Faktor – faktor tersebut adalah :

- a. Tingkat bunga, semakin besar tingkat bunga yang ditentukan maka biaya modal yang bersumber dari utang juga akan semakin besar (karena k_d diperoleh dari tingkat bunga dikalikan jumlah pinjaman). Peningkatan tingkat bunga juga akan meningkatkan biaya modal dari saham preferen dan saham biasa. Sehingga secara keseluruhan, peningkatan tingkat bunga akan meningkatkan biaya modal dari seluruh komponen WACC maka akan secara otomatis hal ini juga akan meningkatkan WACC.

- b. Premium resiko pasar, perusahaan tidak dapat mempengaruhi dalam menentukan besar premium resiko pasar. Premium resiko pasar ini tidak berpengaruh langsung terhadap WACC, tetapi berpengaruh langsung pada penentuan biaya modal sendiri dan utang.
- c. Tingkat pajak, besarnya tingkat pajak penghasilan perusahaan ditentukan oleh pemerintah. Tingkat pajak digunakan dalam menentukan biaya modal yang berasal dari utang, yaitu dalam penghitungan biaya utang yang sesungguhnya pajak dapat digunakan sebagai pengurang biaya modal (*tax saving*). Disamping itu tingkat pajak juga mempengaruhi keputusan perusahaan dalam menentukan struktur modal, apakah modalnya akan lebih banyak didanai dari utang atau dari modal sendiri.

Faktor – faktor yang dapat dipengaruhi perusahaan :

Faktor – faktor ini dalam penentuannya dipengaruhi oleh keputusan manajemen keuangan perusahaan atau bahkan ditentukan oleh manajemen keuangan perusahaan.

Faktor – faktor tersebut adalah :

- a. Penentuan struktur modal perusahaan. Dalam pembahasan tentang biaya modal perusahaan ini diasumsikan bahwa manajemen keuangan telah menentukan struktur modal yang paling tepat bagi perusahaan, sehingga faktor penimbang yang digunakan dalam penentuan WACC berdasarkan struktur modal tersebut. Sehingga apabila perusahaan akan mengubah struktur modalnya maka secara otomatis biaya modal perusahaan juga akan berubah. Hal ini dapat terjadi karena biaya modal setelah pajak lebih kecil dibanding biaya modal sendiri. Oleh karena itu apabila struktur modal perusahaan diubah menjadi lebih menggunakan utang dibanding modal sendiri, maka biaya modal yang harus ditanggung perusahaan

menjadi lebih rendah, sehingga WACC juga akan lebih rendah. Demikian juga sebaliknya, apabila dalam menggunakan struktur modal perusahaan lebih banyak menggunakan unsur modal sendiri dibanding utang maka WACC perusahaan juga akan meningkat. Pengaruh struktur modal pada penentuan WACC terutama pada penentuan faktor penimbang.

- b. Keputusan deviden. Besarnya deviden yang dibayarkan pada pemegang saham secara langsung akan mempengaruhi biaya modal dari saham biasa (k_e). Semakin besar presentase keuntungan yang dibayarkan pada pemegang saham dalam bentuk deviden, maka kemungkinan perusahaan harus menerbitkan saham baru untuk memenuhi anggaran modalnya juga semakin besar. Hal ini akan menyebabkan perusahaan harus menanggung biaya *flotation* dan hal ini berpengaruh pada penentuan besar biaya modal perusahaan.
- c. Keputusan investasi. Estimasi biaya modal perusahaan, dilakukan dengan terlebih dahulu menentukan tingkat keuntungan yang disyaratkan dari saham dan utang. Tingkat keuntungan yang disyaratkan ini menunjukkan resiko dari aset perusahaan. Apabila ada tambahan dana baru yang akan diinvestasikan pada aset yang sudah ada diperusahaan, maka resikonya akan sebesar resiko yang ditunjukkan pada aset yang sudah ada tersebut. Seandainya, manajemen keuangan perusahaan mengubah keputusan investasinya, yaitu dana baru yang akan dihimpun akan digunakan untuk membiayai usaha baru perusahaan, maka biaya modal akan menunjukkan resiko dari usaha baru tersebut.

2.4. Tingkat Pertumbuhan Pasar (*Market growth rate*)

Tingkat pertumbuhan pasar digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi ketertarikan eksternal dari pasar setiap unit bisnis perusahaan (Arnoldo, 2004). Alat ukur ini berdasarkan data statistik penjualan perusahaan pada tahun lalu. Dalam penelitian ini, pertumbuhan pasar dilihat dari pertumbuhan penjualannya yang mencerminkan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan penjualan dari waktu ke waktu. Pertumbuhan penjualan sudah memperhitungkan *deflator* inflasi setiap tahunnya sehingga total penjualan adalah total penjualan yang *real*. Variabel pertumbuhan penjualan *real* dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Sales Growth} = \frac{\text{Sales } t - \text{Sales } t-1}{\text{Sales } t-1} \quad (2.5)$$

Dimana :

Sales t = Penjualan *real* tahun t

Sales t-1 = Penjualan *real* sebelum tahun t

2.5. *Boston Consulting Group* (BCG) dan kritik terhadap BCG

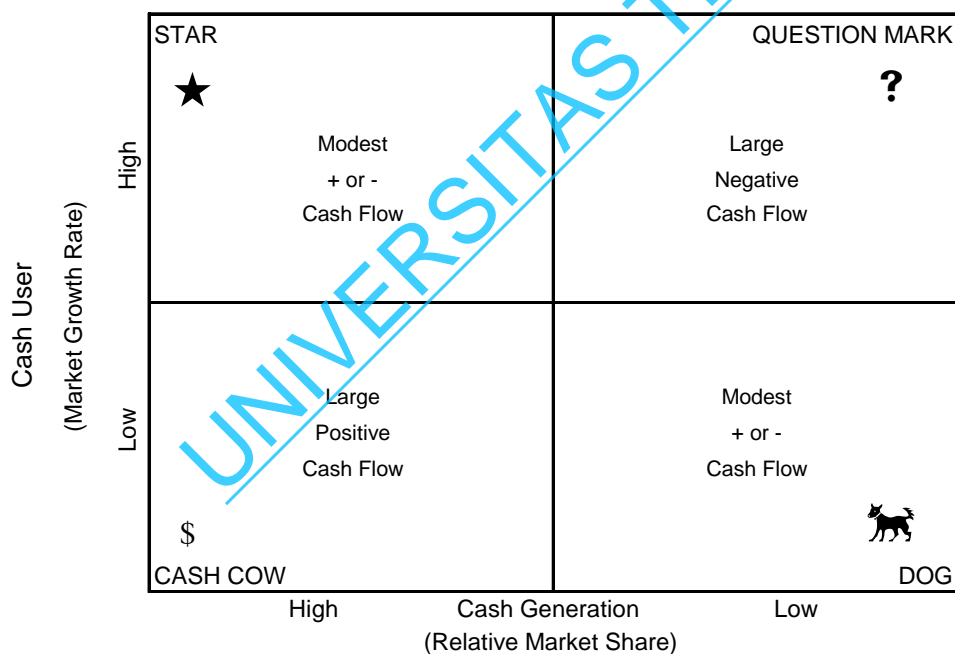
2.5.1. Matriks BCG

Matriks pertumbuhan pangsa pasar (*Growth share matrix*) lahir pada akhir dasawarsa 1960-an, diperkenalkan pertama kali oleh Boston Consulting Growth (BCG) salah satu konsultan bisnis terkemuka di Amerika Serikat. Oleh karena itu, matriks pertumbuhan pangsa pasar juga sering disebut sebagai matriks BCG. Dalam operasionalisasinya, matriks BCG memiliki dua sumbu dan terdiri dari 4 (empat) sel. Kedua sumbu tersebut adalah sumbu vertikal dan sumbu horizontal. Sumbu vertikal

menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar yang merupakan proksi daya tarik industri. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan besarnya pangsa pasar relative. Pangsa pasar relative dianggap proksi kekuatan perusahaan. (Muhammad, 2002)

Pangsa pasar relative didefinisikan sebagai rasio dari pangsa pasar suatu divisi dengan pangsa pasar dari pesaing utama / terbesar dalam industri yang bersangkutan pada kurun waktu / tahun yang sama. Dilain pihak, Tingkat Pertumbuhan Pasar diukur dari presentasi kenaikan/penurunan selisih volume penjualan unit bisnis tahun n dengan tahun $n-1$. Matriks BCG terdiri dari 4 (empat) sel dan masing – masing sel dihuni oleh simbol *question marks*, *stars*, *cash cows* dan *dogs* (Arnoldo, 1984) dengan penjelasan sbb :

Gambar 2.1 Matrix BCG



Question Mark, yang terletak pada sel I menggambarkan bisnis yang memiliki pangsa pasar relative rendah tetapi harus bersaing dalam industri dengan pertumbuhan tinggi. Pada umumnya, unit ini memiliki cirri kebutuhan uang kas tinggi tetapi aliran uang masuk rendah.

Stars, yang terletak pada sel II, sebelah kiri atas dari matriks. Pada posisi ini adalah bisnis yang sangat menarik dengan pertumbuhan pasar yang tinggi dimana perusahaan juga mempunyai posisi persaingan pangsa pasar yang tinggi

Cash cow, yang terletak pada sel III menggambarkan bisnis dengan pangsa pasar relative tinggi tetapi bersaing pada industri yang tingkat pertumbuhan pasarnya rendah. Disebut *cash cow* karena menghasilkan uang tunai melebihi kebutuhannya dan sering dijadikan sapi perah bagi bisnis lainnya.

Dog, yang terletak pada sel IV menggambarkan bisnis dengan pangsa pasar relative maupun tingkat pertumbuhan pasar yang rendah. Karena kelemahan posisi internal maupun eksternal, maka pada bisnis ini sering terjadi likuidasi, divestasi atau penciutan usaha.

Ada 3 (tiga) hal mendasar yang dapat diperoleh dari matriks pertumbuhan pasar ini. Pertama, secara grafik dapat memvisualisasikan secara jelas dan padat peta kekuatan portofolio bisnis dari suatu perusahaan. Kedua, ini adalah sebuah mekanisme untuk mengidentifikasi kemampuan dari perolehan kas sebagaimana kebutuhan kas dari setiap unit bisnis dan kontribusinya untuk menyeimbangkan arus kas perusahaan. Dan ketiga, karena perbedaan karakteristik dari setiap unit bisnis, maka dapat menentukan tujuan strategi yang unik dari setiap bisnis.

2.5.2. Kritik terhadap Matriks BCG

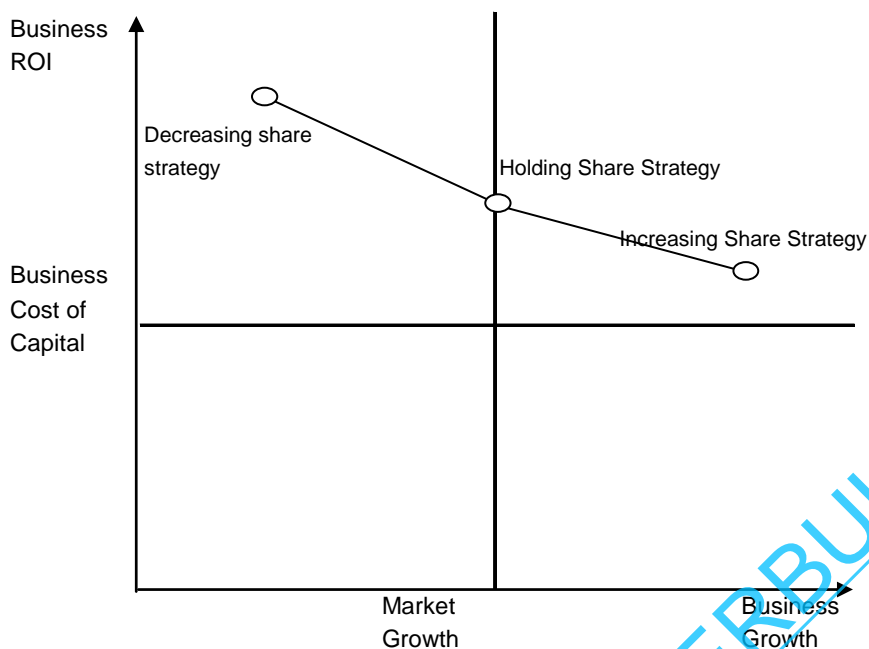
Matriks BCG dikenal amat luas. Banyak perusahaan dan konsultan bisnis menggunakan matriks ini sebagai alat bantu analisis karena matriks ini dikenal pertama kali dibanding matriks yang lain. Matriks ini relatif mudah diterapkan, baik dilihat dari data yang diperlukan maupun konsep yang perlu dipahami. Namun demikian dalam

dirinya terdapat kritik , terutama ada 4 (empat) kritik penting yang dialamatkan kepada BCG (Supratikno, 2003). Pertama, asumsi-asumsi yang digunakan BCG dinilai tidak realistis., yaitu dalam hal keterkaitan linier antara besarnya pangsa pasar relative dan besarnya aliran kas masuk. Kedua, analisis BCG adalah terlalu sederhana. Kelebihan kesederhanaan yang dimiliki matriks BCG sekaligus menunjukkan kelemahannya. Alasannya adalah untuk aspek internal perusahaan hanya diukur satu variable saja yaitu pangsa pasar relative dan untuk aspek eksternal perusahaan hanya diukur satu variable saja yaitu pertumbuhan pasar. Ketiga, analisisnya dinilai hanya menggambarkan keadaan sesaat. Keempat, analisisnya dinilai berlebihan dalam memberikan tekanan pada keseimbangan aliran kas antar unit usaha strategis yang dimiliki perusahaan. BCG memberikan jawaban pada kritik-kritik tersebut. Atas kritik yang pertama, BCG mempunyai matriks yang baru, bahwa hubungan antara pangsa pasar dan profitabilitas memang tidak sesederhana seperti yang diasumsikan mula-mula. Terhadap kritik kedua, BCG menilai bahwa matriks protfolio yang sederhana dengan hanya terdiri dari 4 sel, akan mempermudah proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Khusus untuk kritik yang ketiga, BCG mendapat bantuan dari *Marakon Consulting*, yang memperkenalkan *profitability matrix* (matriks keuntungan). Dalam *profitability matrix*, pertumbuhan penjualan unit usaha dibandingkan dengan pertumbuhan penjualan pasar, dan tingkat keuntungan unit usaha dibandingkan dengan biaya modal.

2.6. Pandangan Marakon dan *Profitability Matrix*

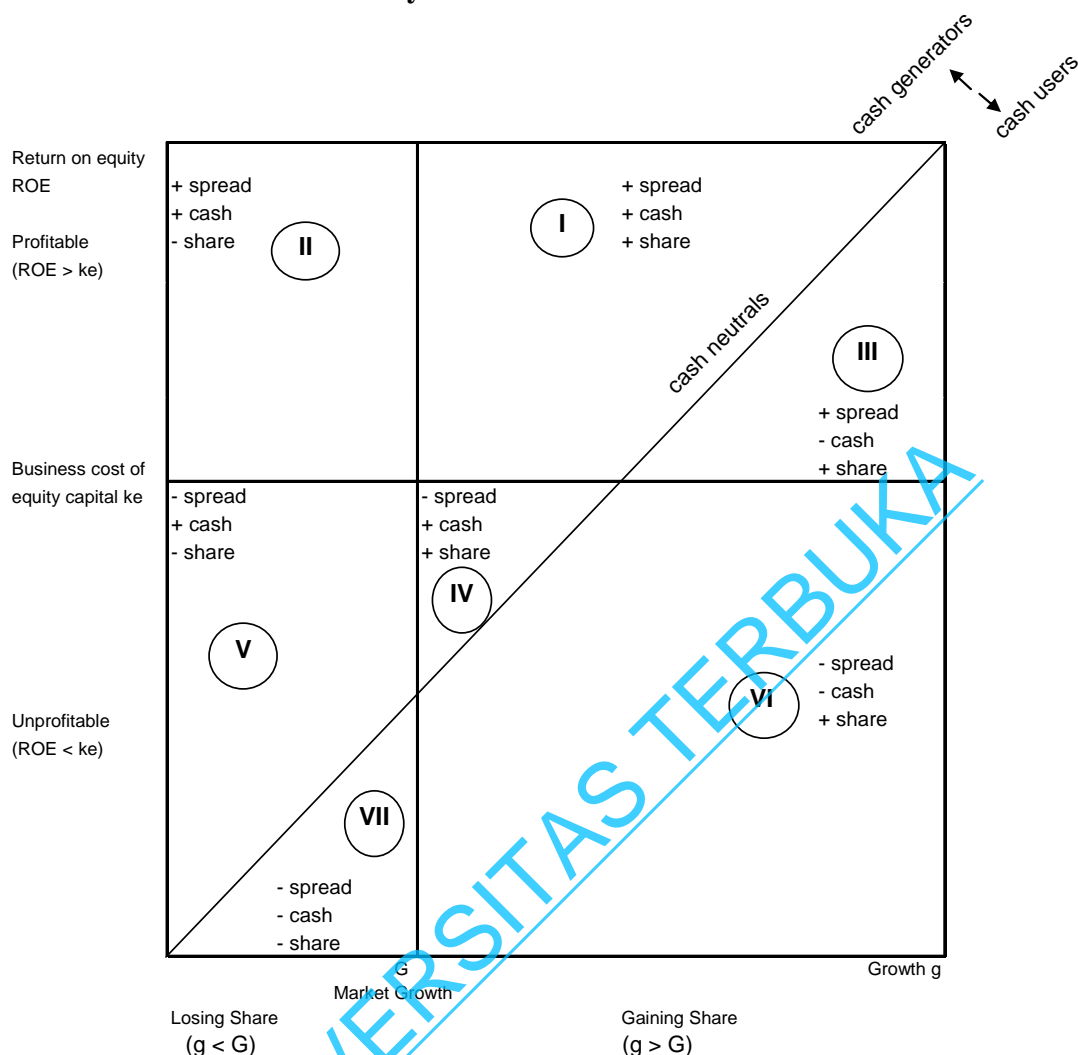
Marakon menilai bahwa pertumbuhan dan keuntungan tidak senantiasa berhubungan erat, bahkan dalam kenyataan keduanya cenderung untuk saling bertentangan (*trade-off*). Strategi untuk meningkatkan pangsa pasar bisa mengakibatkan menurunnya keuntungan. Sebaliknya, strategi mengurangi pangsa pasar secara selektif dapat mengakibatkan perusahaan untuk lebih berkonsentrasi memilih proyek-proyek investasi yang paling menguntungkan. Marakon juga menilai bahwa portofolio bisnis yang ideal tidak harus seimbang dalam arti aliran kas internal. (Supratikno, 2003)

Kenyataan bahwa pertumbuhan dan keuntungan cenderung untuk bersaing dapat terlihat dari implikasi gambar dibawah ini (Arnoldo, 1984), dimana *return on investment* (ROI) dibandingkan dengan pertumbuhan bisnisnya untuk menjelaskan pilihan investasi yang sesuai untuk bisnis unit. Garis memotong horizontal menggambarkan biaya modal unit bisnis. Pilihan investasi apa saja yang berada di atas garis tersebut menandakan kesempatan investasi bisnis yang menarik. Garis memotong vertikal mengidentifikasi pertumbuhan pasar dari unit bisnis tersebut. Sebuah strategi yang berada tepat di garis berhubungan dengan strategi pangsa pasar bertahan ; sebelah kiri dari garis menandakan strategi pangsa pasar yang menurun, dan sebelah kanan garis menandakan strategi pangsa pasar yang meningkat. Dapat terlihat pada grafik, penurunan strategi harus lebih selektif dalam menerima proyek investasi sehingga berkembang menjadi ROI yang lebih tinggi. Sebaliknya, peningkatan strategi dapat menerima lebih banyak proyek sehingga mengurangi ROI. Ini menggambarkan pertentangan keuntungan dan pertumbuhan menurut Marakon. Prinsip-prinsip keuangan menyarankan perusahaan seharusnya menerima semua proyek yang berada di atas biaya modalnya.

Gambar 2.2 The Trade off between Profitability & Growth

Pernyataan kedua dari Marakon, yaitu perusahaan seharusnya tidak menolak kesempatan investasi yang menguntungkan, adalah berkaitan dengan pendapat sebelumnya. Secara formal, disebut sebagai *additivity principle*, dinyatakan bahwa setiap kesempatan untuk berinvestasi seharusnya diputuskan dari mutunya. Investasi dapat diterima atau ditolak tergantung dari pengembalian investasi proyek berada di atas atau di bawah biaya modal yang diasosiasikan dengan kesempatan investasinya. Nilai dari perusahaan secara sederhana adalah sama dengan jumlah dari nilai masing-masing komponennya.

Penjelasan pernyataan ketiga dari Marakon, bahwa portofolio yang ideal tidak perlu seimbang adalah untuk memahami implikasi perolehan kas dan penggunaan kas pada saat perusahaan mengalami keuntungan dan pertumbuhan. Dalam gambar berikut di bawah ini *return on equity* suatu bisnis dibandingkan dengan pertumbuhannya.

Gambar 2.3 The Profitability Matrix

Ada dua perpotongan garis yang signifikan memisahkan status dari masing – masing bisnis. Sumbu *return on equity* dibagi dengan biaya modal nya (k_E) ke dalam bisnis yang menguntungkan (apabila $ROE > k_E$) dan bisnis yang tidak menguntungkan (apabila $ROE < k_E$). Perpotongan untuk sumbu pertumbuhan berkaitan dengan total pertumbuhan pasar, dalam hal ini pesaing, (G) untuk industri dimana suatu bisnis saling berkompetisi. Kemudian bisnis yang pertumbuhannya lebih besar daripada G adalah membangun pangsa pasar dan bagi pertumbuhan yang lebih rendah dari G adalah kehilangan pangsa pasar. Akhirnya, diagonal membagi bisnis yang memperoleh kas dan

bisnis yang menghabiskan kas. Ini dapat secara mudah terlihat dengan menyadari bisnis yang tepat berada pada diagonal mempunyai keuntungan yang sama dengan tingkat pertumbuhannya.

Secara umum, pertumbuhan bisnis dapat dinyatakan sebagai $g = p \cdot ROE$. Bisnis yang berada pada diagonal mempunyai p sama dengan 1 (satu), artinya bisnis reinvestasikan kembali semua keuntungannya. Bisnis tersebut tidak membutuhkan dan memperoleh kas dari operasinya. Jika tingkat keuntungan melebihi tingkat pertumbuhan ($p < 1$) yang berada diatas diagonal, maka akan terjadi perolehan kas (*cash generator*). Jika $p > 1$ yang berada dibawah diagonal, maka bisnis memerlukan kas (*cash users*).

Penjelasan berdasarkan gambar 1.3

- Posisi unit bisnis di I, II dan III merupakan unit bisnis yang menguntungkan karena rasio *return on equity* berada di atas biaya modal pesaing utamanya. Namun dari sisi perolehan kas, unit bisnis III lebih banyak menghabiskan kas dari pada bisnis I & II yang banyak memperoleh kas. Dilihat dari pertumbuhan bisnisnya, unit bisnis I mempunyai pertumbuhan bisnis yang positif dan lebih baik dari pertumbuhan pasar pesaing utamanya, sedangkan unit bisnis II mempunyai pertumbuhan bisnis yang negative. Intinya, unit bisnis I adalah bisnis yang paling menguntungkan karena rasio *return on equity* di atas garis biaya modal pesaing utamanya, memperoleh kas yang banyak dan pertumbuhan bisnis yang kuat.
- Posisi unit bisnis di IV, V, VI dan VII merupakan unit bisnis yang merugikan karena rasio *return on equity* berada di bawah biaya modal pesaing utamanya. Namun dari sisi perolehan kas, bisnis IV dan V masih menghasilkan kas dibandingkan bisnis VI & VII, dengan pertumbuhan unit bisnis IV lebih kuat dari unit bisnis V dikarenakan

pertumbuhan unit bisnis IV di atas pertumbuhan bisnis pesaing utamanya. Untuk unit bisnis VII & VII selain unit bisnis yang merugikan juga banyak menghabiskan kas, dengan pertumbuhan unit bisnis VI lebih kuat dari unit bisnis VII dikarenakan pertumbuhan unit bisnis VI di atas pertumbuhan bisnis pesaing utamanya. Intinya, unit bisnis VII adalah bisnis yang paling merugikan karena rasio *return on equity* di bawah garis biaya modal pesaing utamanya, menghabiskan kas yang banyak dan pertumbuhan bisnis yang negatif.

Gambaran yang dapat diambil dari matriks ini adalah kemampuannya untuk memaparkan dengan mudah dan jelas 3 (tiga) manfaat strategis yang merupakan inti mengelola portofolio bisnis dari perspektif : keuntungan (*profitability*), pangsa pasar (*market share*), dan implikasi arus kas (*cash flow implications*). Dari *profitability matrix*, merupakan cara yang terbaik untuk melihat posisi apakah merupakan selisih yang positif, peningkatan *share* dan perolehan kas. Akan tetapi, sering terjadi hubungan antara variabel – variabel ini lebih kompleks. Apabila kita menginginkan keuntungan dari bisnis pada saat awal sekali perkembangan, kita dapat membahayakan potensi optimalnya. Apabila kita menekan pada pangsa secara agresif kita dapat mengurangi posisi keuntungannya. Apabila kita mengabaikan kebutuhan kas untuk bisnis dengan target yang tidak sesuai sebagai *cash cow*, kita dapat kehilangan kesempatan sukses. Karena itu, tidak ada cara mekanisme yang mudah untuk membaca kekuatan bisnis dalam posisi matriks keuntungan, akan tetapi potret matriks adalah sebuah informasi berharga yang relevan berkaitan dengan keuntungan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. METODE PENELITIAN DAN OBYEK PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Metode deskriptif untuk menjelaskan pengaruh variabel – variabel penelitian yang digunakan sesuai dengan teori yang mendasarinya. Metode kuantitatif untuk mengetahui *matrix* 3 (tiga) unit hotel dibandingkan pesaingnya dengan membandingkan antara pertumbuhan penjualan terhadap pertumbuhan keuntungan. Penulis akan meneliti divisi hotel perusahaan BUMN sebagai obyek dari penelitian ini dengan *profitability matrix*. Lalu penulis akan membandingkan variabel penelitian divisi hotel dengan pesaingnya PT SHID dengan *profitability matrix*.

3.2. SUMBER DATA

Penelitian ini menggunakan data umum, data khusus dan data sekunder sebagai berikut :

1. Data umum adalah data yang berasal dari menelaah sejarah dan latar belakang masing – masing unit hotel dan pesaing utamanya. Data umum ini menyangkut masalah bagaimana struktur organisasi, status dan jumlah personal dan aspek operasional perusahaan yang menunjukkan seberapa besar dan bagaimana kecenderungan pengguna jasa perusahaan.
2. Data khusus adalah data yang khusus berkaitan dengan kondisi keuangan masing – masing unit hotel dan pesaing utamanya. Sumber data tersebut berasal dari penerbitan

Laporan Keuangan Tahunan yang telah diaudit Kantor Akuntan Publik (KAP) baik dalam bentuk Neraca maupun Laporan Laba Rugi.

3. Data sekunder yaitu data yang sudah tersedia dan terkumpul di perusahaan yang menjadi objek penelitian. Data – data itu berasal dari Laporan Manajemen dan Laporan Keuangan Tahunan yang diterbitkan oleh masing – masing obyek penelitian.

3.3. METODE PENGUMPULAN DATA

Penulis menggunakan metode pengumpulan data dengan melakukan studi ke perpustakaan. Untuk perolehan teori yang berkenaan dengan latar belakang masalah dan pemecahan masalah, penulis melakukan penelitian dengan mempelajari literature, kajian – kajian dan teori analisis penelitian.

Adapun metode pengumpulan data melalui cara metode dokumentasi, yaitu membuat salinan dan penggandaan catatan, baik yang berhubungan dengan kondisi perusahaan secara umum maupun kondisi keuangannya. Data berasal dari perusahaan dalam bentuk laporan keuangan, laporan manajemen dan laporan pendukung lainnya sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian 3.2. Data yang diperoleh penulis sebagai data sekunder ditempatkan pada bagian lampiran.

Data yang harus diperoleh sumber data untuk menentukan matriks profitabilitas adalah sebagai berikut :

1. Nilai ROE setiap unit bisnis. Data ini diperoleh dengan mengolah data laporan keuangan setiap unit bisnis untuk jangka waktu 7 (tujuh) tahun dari tahun 2000 sampai dengan 2006.

2. Nilai WACC pasar dalam hal ini pesaing. Data ini diperoleh dengan mengolah data laporan keuangan dan laporan tahunan pesaing untuk jangka waktu 7 (tujuh) tahun dari tahun 2000 sampai dengan 2006.
3. Pertumbuhan penjualan real. Sumber data diperoleh dari laporan keuangan dan laporan tahunan unit bisnis dan pesaing. Total penjualan nominal dikalikan dengan *deflator* inflasi sehingga diperoleh nilai penjualan yang real. Pertumbuhan penjualan real didapat dengan menghitung penjualan tahun t dibandingkan dengan penjualan tahun $t-1$.
4. Deflator Inflasi. Sumber data diperoleh dari Biro Pusat Statistik dalam jangka waktu 7 (tujuh) tahun terakhir.

3.4. VARIABEL PENELITIAN

Pada penelitian ini, ukuran variabel – variabel sebagai alat analisis dalam *profitability matrix* adalah sebagai berikut :

1. ROE (*Return On Equity*). (X1) *Net profit* dibagi dengan *equity*

Pada variabel X1 ini, untuk PT. X, PT. Y dan PT. Z semakin besar X1 sehingga di atas X2 pesaing (PT. SHID) maka bisnis hotel semakin menguntungkan.

2. *Cost of capital* (k_E) dengan metode WACC. (X2) *Cost of Debt* dikali *Cost of Equity*

Pada variabel X2 ini, X2 pesaing (PT. SHID) dibandingkan dengan X1 dari 3 (tiga) hotel tersebut. Dari sisi divisi hotel, semakin rendah variabel X2 dibandingkan X1 nya maka bisnis divisi hotel semakin menguntungkan.

3. *Sales Growth*. (X3) Total penjualan (divisi hotel dan pesaingnya) pada tahun n dikurang total penjualan tahun $- 1$ dibagi total penjualan tahun n .

Pada variabel X3 ini, X3 pesaing dibandingkan dengan X3 divisi hotel. Semakin besar X3 divisi hotel terhadap pesaingnya maka bisnis hotel semakin menguntungkan.

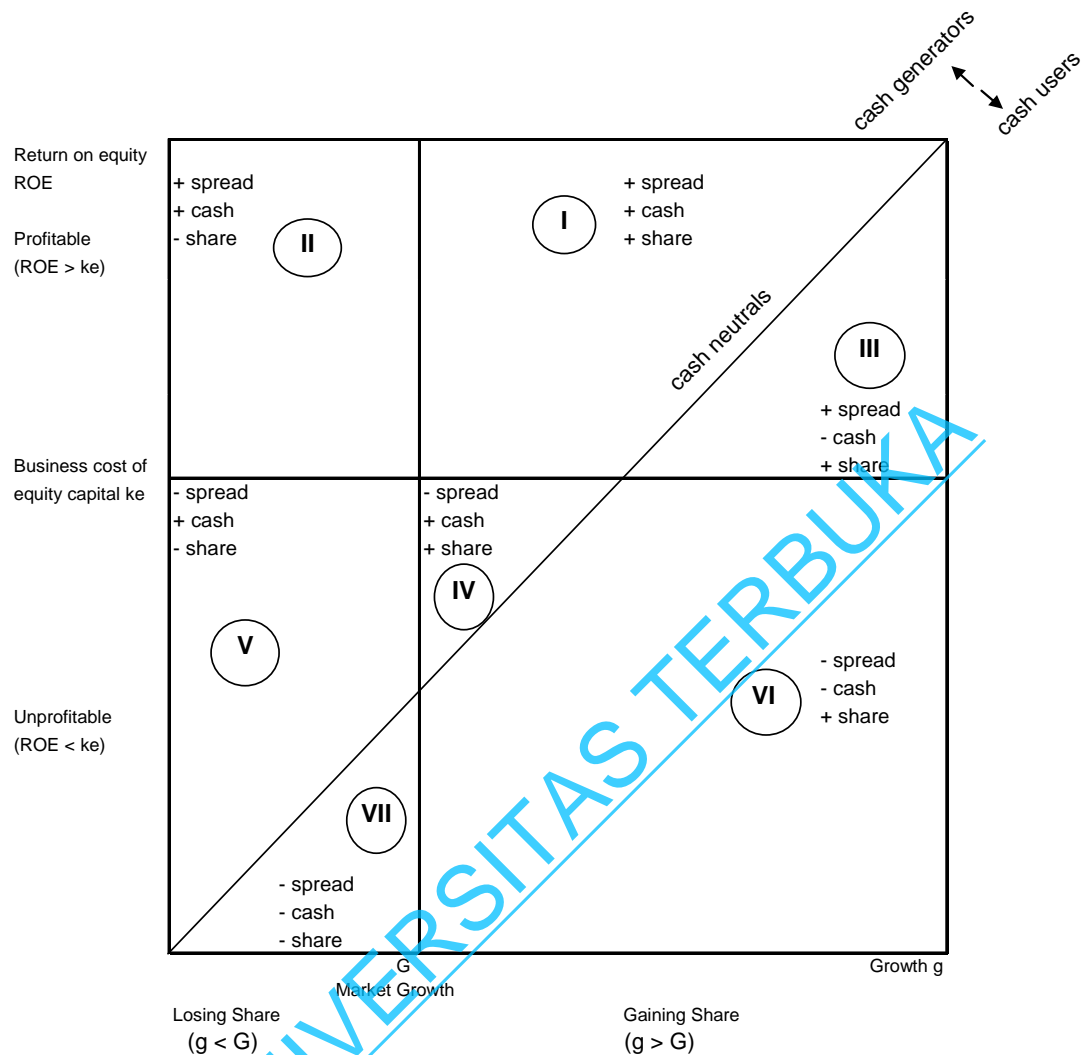
4. *Deflator Inflasi*. (X4) *Sales Growth* dikali dengan *deflator inflasi* pada tahun n

Pada variabel X4 ini menentukan nilai *sales growth* yang realnya, semakin tinggi X4 pada tahun n maka semakin kecil nilai X3 realnya.

3.5. METODE ANALISA DATA

Dari laporan keuangan PT. X, PT. Y, PT. Z dan PT. SHID periode tahun 2000 - 2006, penulis akan melakukan perhitungan terhadap rasio profitabilitasnya yaitu ROE (*Return On Equity*), biaya modal (*cost of capital*) dan pertumbuhan penjualannya. Hasil perhitungan akan dianalisis dan dituangkan dalam bentuk *profitability matrix* yang akan memetakan posisi dari ke 3 (tiga) unit hotel tersebut terhadap pesaing nya yaitu PT. SHID. Bentuk matriks nya adalah sebagai berikut :

Gambar 3.1 The Profitability Matrix



Masing – masing PT akan dianalisa posisi matriksnya selama tahun 2000 sampai dengan tahun 2006. Berdasarkan trend tahun 2000 – 2005 dan kondisi tahun 2006, penulis akan mencoba memproyeksikan bagaimana caranya unit PT. X, PT. Y dan PT. Z dapat mencapai posisi yang paling baik, yaitu yang mempunyai *return on equity* yang lebih besar dari biaya modal pesaing (PT. SHID).

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. GAMBARAN PERUSAHAAN DIVISI HOTEL PT. ABC

PT. X, PT. Y dan PT. Z adalah anak – anak perusahaan PT. ABC yang tergabung dalam satu divisi yang dinamakan divisi hotel. Sementara PT. ABC sendiri adalah anak perusahaan badan usaha milik Negara (BUMN) dan belum *go public*. Peneliti menotasikan PT. X, PT. Y dan PT Z pada penelitian ini bertujuan untuk menjaga kredibilitas perusahaan. Gambaran perusahaan akan dijelaskan ke dalam masing – masing pemaparan sebagai berikut :

4.1.1.PT. Y

PT Y didirikan di Jakarta berdasarkan Akta Notaris tahun 1972. Menurut Anggaran Dasar Perusahaan No 32 pasal 3 beserta perubahannya, bahwa maksud dan tujuan perseroan adalah berusaha dibidang jasa akomodasi. Kegiatan Utama Perusahaan adalah menyelenggarakan kegiatan usaha perhotelan dengan sarana penunjangnya yang berlokasi di Sanur, Bali.

Perkembangan usaha perusahaan dalam 7 (tujuh) tahun terakhir berdasarkan data neraca dan perhitungan laba rugi adalah sebagai berikut :

- a. Selama periode tahun 2000 – 2006, aktiva mengalami penurunan. Pada tahun 2003, aktiva perusahaan mengalami penurunan sebesar Rp. 9.096 juta yang disebabkan

adanya penurunan yang signifikan pada akun kas dan bank sebesar 90,62 % dari tahun 2000. Pada tahun 2006, aktiva kembali mengalami penurunan sebesar Rp. 5.775 juta dari tahun 2005. Hal ini disebabkan oleh adanya penurunan pada piutang usaha sebesar Rp. 1.186 juta dan pelepasan aktiva tetap.

- b. Dalam periode 2005 sampai dengan 2006, kewajiban jangka pendek mengalami kenaikan sebesar Rp. 970 juta hal tersebut terjadi karena adanya kenaikan utang bank jangka pendek sebesar Rp. 560 juta.
- c. Pendapatan usaha perusahaan di tahun 2006 mengalami penurunan sebesar Rp. 4.835 juta jika dibandingkan dengan pendapatan tahun 2005. Realisasi pendapatan usaha tahun 2006 sebesar Rp. 29.911 juta atau mencapai 63,86 % dari anggarannya sebesar Rp. 46.838 juta. Tidak tercapainya realisasi dari anggaran ini adalah terutama dampak dari peristiwa Bom Bali II yang menyebabkan situasi keamanan dalam lingkup local maupun nasional menjadi tidak kondusif. Peristiwa Bom Bali II menyebabkan berkurangnya jumlah tamu yang datang, adanya *travel warning* dari pemerintah Australia dan menurunnya wisatawan asing yang berlibur ke Bali.
- d. Realisasi beban pokok penjualan sebesar Rp. 13.377 juta atau mencapai 74,20 % dari anggaran yang ditetapkan perusahaan sebesar Rp. 18.029 juta. Hal tersebut sejalan dengan penurunan operasi yang disebabkan tingkat hunian kamar yang menurun.

Informasi realisasi segmen usaha PT. Y tahun 2006 adalah terlihat pada tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.1 Pendapatan Usaha PT. Y tahun 2006

Segmen Usaha	Perolehan tahun 2006 (dalam ribuan)	% dari total pendapatan usaha	Realisasi terhadap tahun 2005
- Kamar	18,622,269	62.26%	Lebih rendah
- Makanan dan Minuman	8,967,219	29.98%	Lebih rendah
- Departemen Lainnya	1,826,920	6.11%	Lebih rendah
- Lain-lain	494,499	1.65%	Lebih rendah
Jumlah Pendapatan Usaha	29,910,907	100.00%	Lebih rendah

Sumber : Laporan Tahunan PT. Y 2006

Dari informasi di atas terlihat bahwa kontribusi terbesar pendapatan usaha adalah dari pendapatan kamar atau 62,26 % dari total pendapatan usaha. Realisasi kamar yang tersedia tahun 2006 mencapai 155.490 *room nights* atau 100% dari anggaran yang ditetapkan sebesar 155.490 *room nights*. Realisasi kamar yang dihuni tahun 2006 mencapai 65.026 *room nights* atau 69,70 % dari anggaran yang ditetapkan dan 35,70 % lebih rendah dari realisasi tahun 2005. Sedangkan jumlah tamu menurun dari 124.183 orang pada tahun 2005 menjadi 114.348 pada tahun 2006 atau lebih rendah 7,9 %, dan harga rata-rata kamar menurun dari Rp. 302.873,- menjadi Rp 286.360,- .

Hal ini terutama disebabkan adanya penurunan jumlah tamu terkait issue terorisme internasional, travel warning dari beberapa Negara dan peristiwa Bom Bali II. Kunjungan wisata yang menurun tajam hingga 25 % dibandingkan tahun sebelumnya, mengakibatkan rendahnya tingkat hunian kamar dan bisnis wisata di Bali. Rendahnya tingkat hunian kamar berakibat juga terhadap menurunnya pendapatan dari sektor F & B dan pada akhirnya mempengaruhi jumlah pendapatan keseluruhan.

Disamping pendapatan usaha yang menurun, meningkatnya harga bahan bakar dan tariff listrik serta biaya beberapa komponen tetap lainnya yang masih tinggi, mengakibatkan biaya dan beban usaha naik dan pada akhirnya memperbesar kerugian perusahaan.

4.1.2.PT. X

PT X didirikan di Jakarta berdasarkan Akta Notaris tahun 1997. Sesuai dengan pasal 3 dalam anggaran dasarnya, ruang lingkup kegiatan perusahaan meliputi jasa penyewaan kamar, penjualan makanan dan minuman, dan jasa lainnya yang terkait dengan pelayanan perhotelan. Hotel terletak di Jl Raya Pantai Senggigi Lombok Nusa Tenggara Barat.

Perkembangan usaha perusahaan dalam 7 (tujuh) tahun terakhir berdasarkan data neraca dan perhitungan laba rugi adalah sebagai berikut :

- a. Selama periode tahun 2004 – 2005 aktiva mengalami peningkatan. Namun pada tahun 2006, aktiva perusahaan mengalami penurunan sebesar Rp. 4.301 juta terutama disebabkan adanya penurunan pada aktiva lancar dan aktiva tidak lancar.
- b. Pada tahun 2006, kewajiban lancar mengalami penurunan sebesar Rp. 434 juta jika dibandingkan dengan tahun 2005. Penurunan tersebut terutama disebabkan adanya kenaikan pada utang usaha, utang lain-lain (hutang pada kontraktor) dan uang muka yang diterima.
- c. Selama periode tahun 2000 – 2006, pendapatan usaha memiliki trend menurun dengan pendapatan usaha tertinggi yang pernah dicapai pada tahun 2001 yaitu Rp. 21.113 juta. Pada tahun 2006, pendapatan usaha yang dicapai hanya Rp. 13.597 juta atau menurun sebesar Rp. 1.175 juta dibandingkan realisasi pendapatan usaha tahun 2005. Sama seperti PT. Y, menurunnya pendapatan usaha terkait dengan belum kondusifnya situasi keamanan dan politik di Indonesia. Sehubungan dengan aksi teror di Bali dampaknya sangat terasa di kawasan wisata Senggigi, Lombok.

- d. Realisasi beban pokok penjualan tahun 2006 adalah sebesar Rp. 6.461 juta atau mencapai 87,19 % dari anggaran yang ditetapkan yang berjumlah Rp. 7.410 juta. Hal ini disebabkan rendahnya biaya kamar, makanan dan minuman dan biaya departemen operasi lainnya sejalan dengan menurunnya pendapatan usaha.

Informasi realisasi segmen usaha PT. X tahun 2006 adalah terlihat pada tabel 4.2 sebagai berikut :

Tabel 4.2 Pendapatan Usaha PT. X tahun 2006

Segmen Usaha	Perolehan tahun 2006 (dalam ribuan)	% dari total pendapatan usaha	Realisasi terhadap tahun 2005
- Kamar	8,352,932	61.43%	Lebih rendah
- Makanan dan Minuman	4,709,977	34.64%	Lebih rendah
- Departemen Lainnya	169,962	1.25%	Lebih rendah
- Lain-lain	364,479	2.68%	Lebih rendah
Jumlah Pendapatan Usaha	13,597,350	100.00%	Lebih rendah

Sumber : Laporan Tahunan PT. X 2006

Dari informasi di atas terlihat bahwa kontribusi terbesar pendapatan usaha adalah dari pendapatan kamar atau 61,43 % dari total pendapatan usaha. Realisasi kamar yang tersedia tahun 2006 mencapai 60.590 *room nights* atau 100% dari anggaran yang ditetapkan sebesar 60.590 *room nights*. Realisasi kamar yang dihuni tahun 2006 mencapai 26.461 *room nights* atau 84 % dari anggaran yang ditetapkan dan 19,43 % lebih rendah dari realisasi tahun 2005. Sedangkan jumlah tamu meningkat dari 49.081 orang pada tahun 2005 menjadi 49.918 pada tahun 2006, dan harga rata-rata kamar menurun dari Rp. 345.908,- menjadi Rp. 315.789,- .

Secara umum tidak tercapainya target atas pendapatan usaha disebabkan oleh menurunnya jumlah tamu khususnya wisatawan mancanegara pada tahun 2006 terkait dengan belum stabilnya situasi keamanan dan ekonomi di Indonesia. Selain itu,

penurunan ini juga disebabkan hotel – hotel lain sebagai pesaing dapat menawarkan harga kamar yang relatif lebih murah.

4.1.3.PT. Z

PT Z didirikan di Jakarta berdasarkan Akta Notaris tahun 1981. Sesuai dengan pasal 3 dalam anggaran dasarnya, ruang lingkup kegiatan perusahaan meliputi jasa penyewaan kamar, penjualan makanan dan minuman, dan jasa lainnya yang terkait dengan pelayanan perhotelan. Hotel terletak di Jl Raya Asia Afrika Bandung Jawa Barat.

Perkembangan usaha perusahaan dalam 7 (tujuh) tahun terakhir berdasarkan data neraca dan perhitungan laba rugi adalah sebagai berikut :

- a. Selama periode tahun 2001 – 2004, aktiva mengalami peningkatan, tetapi tahun 2005 - 2006 aktiva mengalami penurunan. Penurunan aktiva pada tahun 2006 sebesar Rp. 4.801 juta terutama disebabkan adanya penurunan yang signifikan pada akun piutang usaha sebesar Rp. 3.231 juta dan aktiva tetap sebesar Rp. 559 juta dan akun kas dan setara kas sebesar Rp. 636 juta.
- b. Kewajiban lancar mengalami penurunan sebesar Rp. 855 juta pada akhir tahun 2006 dibandingkan dengan tahun 2005. Penurunan tersebut terutama disebabkan oleh utang pajak sebesar Rp. 532 juta.
- c. Selama periode tahun 2000 – 2006, pendapatan usaha terus mengalami peningkatan. Kenaikan pendapatan usaha pada tahun 2006 dibandingkan dengan tahun 2005 sebesar Rp. 2.122 juta disebabkan oleh peningkatan harga jual kamar yang pada tahun 2006 rata rata sebesar Rp. 343.659 sedangkan pada tahun 2005 rata – rata hanya sebesar Rp. 322.950.

- d. Realisasi beban pokok penjualan sebesar Rp. 10.236 juta mencapai 93,63% dari anggaran yang telah ditetapkan yaitu sebesar Rp. 10.993 juta. Realisasi beban pokok penjualan yang lebih rendah dari anggarannya tersebut dipengaruhi oleh realisasi pendapatan dan karena adanya efisiensi yang dilakukan pihak manajemen.

Informasi realisasi segmen usaha PT. Z tahun 2006 adalah terlihat pada tabel 4.3 sebagai berikut :

Tabel 4.3 Pendapatan Usaha PT. Z tahun 2006

Segmen Usaha	Perolehan tahun 2006 (dalam ribuan)	% dari total pendapatan usaha	Realisasi terhadap tahun 2005
- Kamar	16,767,450	56.98%	Lebih tinggi
- Makanan dan Minuman	10,589,426	35.98%	Lebih tinggi
- Departemen Lainnya	844,264	2.87%	Lebih rendah
- Lain-lain	1,227,987	4.17%	Lebih tinggi
Jumlah Pendapatan Usaha	29,429,127	100.00%	Lebih tinggi

Sumber : Laporan Tahunan PT. Z 2006

Dari informasi di atas terlihat bahwa kontribusi pendapatan usaha sebagiannya adalah dari pendapatan kamar atau 56,98 % dari total pendapatan usaha. Realisasi kamar yang tersedia tahun 2006 mencapai 68.620 *room nights* atau 100% dari anggaran yang ditetapkan sebesar 68.620 *room nights*. Hal ini terjadi karena tidak adanya pembangunan atau penambahan kamar hotel selama tahun 2006. Realisasi kamar yang dihuni tahun 2006 mencapai 48.926 *room nights* atau 71,51 % dari anggaran yang ditetapkan dan 0,27 % lebih rendah dari realisasi tahun 2005. Realisasi tingkat hunian yang dibawah anggaran tersebut terjadi karena adanya peningkatan tingkat hunian executive *room nights* yang dapat menampung lebih banyak tamu. Hal ini dapat terlihat dari realisasi jumlah tamu dan harga rata – rata jual kamar yang diatas anggaran yaitu jumlah tamu sedikit menurun dari 80.654 orang pada tahun

2005 menjadi 78.120 pada tahun 2006, sementara harga rata-rata kamar meningkat dari Rp. 322.950,- menjadi Rp. 343.679,- .

4.2. GAMBARAN PERUSAHAAN PT. SAHID JAYA INT'L Tbk (SHID)

PT SHID didirikan di Jakarta pada tanggal 23 Mei 1969 berdasarkan Akta Notaris No. 36. Sesuai dengan pasal 3 dalam anggaran dasar perusahaan, ruang lingkup kegiatan perusahaan terutama bergerak di bidang jasa akomodasi dan pengembang yang kegiatan usahanya meliputi membangun dan menyelenggarakan usaha perhotelan, makanan dan minuman, perkantoran, pertokoan, apartemen dan pusat niaga beserta fasilitasnya serta pengelolaan, pengusahaan, penjualan, pemeliharaan dan penyewaan bangunan dan pertokoan. Kantor pusat perusahaan berkedudukan di Hotel Sahid Jaya, Jl. Jendral Sudirman No. 86 Jakarta 10220.

Perusahaan memiliki 5 (lima) unit usaha yaitu Unit Kantor Pusat, Unit Hotel Sahid Jaya International Jakarta, Unit Hotel Sahid Bandar Lampung, Unit Apartemen Istana Sahid Jakarta dan Unit Gedung Perkantoran Menara Sahid Jakarta. Perusahaan memiliki dan mengelola Unit Hotel Sahid Jaya International Jakarta sejak tahun 1974. Perusahaan telah mendapat ijin tetap hotel untuk Hotel Sahid Jaya International Jakarta dari Direktur Jenderal Pariwisata sesuai Surat Keputusan nomor Kep. 44/ITUH/III/Dir/89 tanggal 20 Maret 1989. Hotel Sahid Jaya International Jakarta telah ditetapkan sebagai hotel “Bintang 5 (lima) Berlian” sejak tahun 1997 oleh Kantor Wilayah Pariwisata Propinsi DKI Jakarta.

Perkembangan usaha perusahaan dalam 7 (tujuh) tahun terakhir berdasarkan data neraca dan perhitungan laba rugi adalah sebagai berikut :

- a. Selama periode tahun 2000 – 2006, aktiva terus mengalami penurunan. Pada tahun 2006, aktiva perusahaan mengalami penurunan yang signifikan sebesar Rp. 199.525 juta. Hal ini terutama disebabkan adanya penghapusan uang muka pembelian aktiva tetap sebesar Rp. 177.128 juta yang dikompensasi dengan hutang SHID kepada *Merchiston Group Limited* lalu penurunan piutang lain-lain karena penyisihan piutang tidak tertagih dan pengurangan aktiva tetap.
- b. Dalam periode 2005 sampai dengan 2006, kewajiban jangka pendek mengalami kenaikan sebesar Rp. 20.111 juta, hal tersebut terjadi salah satunya karena adanya kenaikan utang bank jangka panjang yang jatuh tempo tahun 2006 sebesar Rp. 16.640 juta.
- c. Pada tahun 2006 terdapat peningkatan modal saham sebesar Rp. 233.263 juta merupakan hasil restrukturisasi hutang kepada *Merchiston Group Limited* yang dikonversi sebagai penambahan modal (*debt to equity swap*)
- d. Selama periode tahun 2000 – 2006, pendapatan usaha memiliki trend menurun dengan pendapatan usaha tertinggi yang pernah dicapai pada tahun 2001 yaitu Rp. 21.113 juta.
- e. Selama periode tahun 2000 – 2003, pendapatan usaha memiliki trend menaik dengan pendapatan usaha tertinggi yang pernah dicapai pada tahun 2003 yaitu Rp. 96.273 juta dengan kontribusi kenaikan terbesar pada pendapatan kamar. Pendapatan usaha periode tahun 2004 – 2005 cenderung menurun dan di tahun 2006 mengalami kenaikan sebesar Rp. 3.172 juta dibandingkan realisasi tahun 2005.

Informasi realisasi segmen usaha PT. SHID tahun 2006 adalah terlihat pada tabel 4.4 sebagai berikut :

Tabel 4.4 Pendapatan Usaha PT. SHID tahun 2006

Segmen Usaha	Perolehan tahun 2006 (dalam ribuan)	% dari total pendapatan usaha	Realisasi terhadap tahun 2005
- Kamar	33,371,364	37.10%	Lebih tinggi
- Makanan dan Minuman	36,192,975	40.24%	Lebih tinggi
- Ruangan Toko (Rental)	4,207,667	4.68%	Lebih tinggi
- Sewa & Service apartment	5,308,797	5.90%	Lebih rendah
- Jasa Konsultan & Manajemen	4,206,517	4.68%	Lebih tinggi
- Lain-lain	6,655,460	7.40%	Lebih tinggi
Jumlah Pendapatan Usaha	89,942,780	100.00%	Lebih tinggi

Sumber : Laporan Audit PT. SHID 2006

Dari informasi di atas terlihat bahwa kontribusi pendapatan usaha sebagiannya adalah dari pendapatan kamar atau 37,10 % dari total pendapatan usaha. Realisasi kamar yang tersedia tahun 2006 mencapai 244.550 *room nights*. Realisasi kamar yang dihuni tahun 2006 mencapai 83.694 *room nights* atau 3,73 % lebih tinggi dari realisasi tahun 2005. Kenaikan ini juga diikuti dengan jumlah tamu yang meningkat dari 121.776 orang pada tahun 2005 menjadi 134.842 pada tahun 2006, sementara harga rata-rata kamar menurun dari Rp. 378.374,- menjadi Rp. 362.451,- . Pendapatan makanan dan minuman juga memiliki kontribusi yang cukup besar terhadap total pendapatan usaha yaitu 40,24 %. Pendapatan dari sector ini lebih didominasi oleh seminar, perkawinan dan pameran-pameran karena selain menggunakan fasilitas *function room* juga tamu memesan makanan dan minuman secara prasmanan. Peluang pendapatan seperti tersebut di atas untuk PT. SHID cukup besar karena memiliki Puri Agung, Ballroom, Puri Putri dan Ruang Andrawina yang cukup besar.

Selain pendapatan dari unit usaha perhotelan, PT. SHID memiliki 30 unit service apartemen di Istana Sahid Apartment yang berlokasi di belakang hotel Sahid Jaya.

Service apartment diperuntukkan bagi tamu-tamu hotel yang tinggal lama (*long staying guest*) di Indonesia terutama tamu asing yang berasal dari Jepang, Korea dan karyawan kedutaan asing yang tinggal bersama keluarganya. Dari service apartment ini memberikan kontribusi 5,90 % dari total pendapatan usaha tahun 2006. PT. SHID juga mempunyai anak perusahaan yang bergerak dalam jasa pengelolaan hotel dan konsultan manajemen untuk hotel-hotel milik Sahid Jaya Group, baik yang dimiliki 100% oleh Group Sahid, Joint Venture atau kerja sama dengan group usaha lain dalam bentuk perjanjian pengelolaan. Dari pengelolaan hotel dan konsultan manajemen ini memberikan kontribusi 4,68 % dari total pendapatan usaha tahun 2006.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Pengolahan Data

Penulis akan mengolah data – data keuangan yang berasal dari Neraca dan Laporan Laba Rugi tahun 2000 – 2006 dari PT. Y, PT. X, PT. Z dan PT.SHID. Dari data tersebut penulis akan memperoleh nilai X1, X2, X3 dan X4 sebagai berikut :

5.1.1. Return On Equity

Untuk menghitung ROE atau yang dinotasikan X1 dari PT. Y, PT. X dan PT. Z digunakan rumus :

$$\text{Return on Equity (ROE)} = \frac{\text{Net Profit After Tax}}{\text{Equity}} \quad (5.1)$$

Tabel 5.1 ROE Divisi Hotel

Tahun	PT. Y	PT. X	PT. Z
2000	19.45%	-8.44%	27.56%
2001	20.03%	6.56%	14.71%
2002	-17.87%	1.95%	-410.87%
2003	-18.38%	-6.20%	-14.62%
2004	-28.30%	3.37%	-2.66%
2005	-2.94%	5.00%	8.53%
2006	-15.04%	3.10%	-28.08%

5.1.2. *Cost of Debt*

Untuk menghitung *cost of debt* dari PT. SHID digunakan rumus :

$$\text{Cost of Debt} = k_d (1 - T) \quad (5.2)$$

Keterangan :

k_d = Tingkat bunga hutang jangka panjang

T = Pajak

Tax diasumsikan 15 %

Hasil *cost of debt* (Lampiran 1)

Tabel 5.2 Cost Of Debt PT. SHID

Tahun	%
2000	17.63
2001	21.18
2002	21.22
2003	21.24
2004	21.36
2005	22.49
2006	11.93

5.1.3. *Cost of Equity*

Untuk menghitung *cost of equity* dari PT. SHID digunakan rumus :

$$E = \frac{X_e}{k_e} \quad \text{Sehingga} \quad k_e = \frac{E}{X_e} \quad (5.3)$$

Keterangan :

E = Total Equity

X_e = Dividen

k_e = *Cost of Equity*

PT. SHID sejak tahun 2000 sampai tahun 2006 belum pernah membagikan deviden kepada para pemegang saham, sehingga $X_e = 0$.

Hasil *cost of equity* (Lampiran 2)

Tabel 5.3 Cost of Equity PT. SHID

Tahun	%
2000	0
2001	0
2002	0
2003	0
2004	0
2005	0
2006	0

5.1.4. Struktur Modal

Untuk mencari proporsi hutang jangka panjang (W_d) dan modal (W_e) dari PT. SHID adalah sebagai berikut :

Hasil W_d dan W_e (lampiran 3)

Tahun 2000 Proporsi hutang jangka panjang (W_d) 63,89 %

Proporsi modal (W_e) 18,68 %

Tahun 2001 Proporsi hutang jangka panjang (W_d) 75,83 %

Proporsi modal (W_e) 9,68 %

Tahun 2002 Proporsi hutang jangka panjang (W_d) 65,39 %

Proporsi modal (W_e) 19,26 %

Tahun 2003 Proporsi hutang jangka panjang (W_d) 61,85 %

Proporsi modal (W_e) 20,86 %

Tahun 2004 Proporsi hutang jangka panjang (W_d) 31,90 %

Proporsi modal (W_e) 9,12 %

Tahun 2005 Proporsi hutang jangka panjang (W_d) 72,86 %

Proporsi modal (W_e) 1,79 %

Tahun 2006 Proporsi hutang jangka panjang (W_d) 8,21 %

Proporsi modal (W_e) 52,64 %

5.1.5. *Weighted Average Cost Capital (WACC)*

Untuk menghitung WACC, atau yang dinotasikan X_2 , dari PT. SHID dapat digunakan rumus :

$$WACC = W_d k_d (1-T) + W_e k_e \quad (5.4)$$

Keterangan :

W_d = faktor penimbang untuk utang (proporsi modal yang berasal dari utang)

k_d = *cost of debt* (biaya modal untuk utang)

T = *Tax* (tingkat pajak yang harus dibayar perusahaan)

W_e = faktor penimbang untuk saham biasa (proporsi modal yang berasal dari saham biasa)

k_e = *cost of equity* (biaya modal untuk saham biasa)

Hasil *Weighted Average Cost Capital (WACC)* (lampiran 4)

Tabel 5.4 Weighted Average Cost Capital PT. SHID

Tahun	%
2000	11.26
2001	16.06
2002	13.88
2003	13.14
2004	6.82
2005	16.39
2006	0.98

5.1.6. Sales Growth

Untuk menghitung tingkat pertumbuhan penjualan atau yang dinotasikan X3 dari masing-masing PT. Y, PT. X, PT. Z dan PT. SHID digunakan rumus :

$$\text{Sales Growth} = \frac{\text{Sales } t - \text{Sales } t-1}{\text{Sales } t-1} \quad (5.5)$$

Dimana :

Sales t = Penjualan *real* tahun *t*

Sales t-1 = Penjualan *real* sebelum tahun *t*

Untuk mencari nilai penjualan yang *real* maka sebelumnya penjualan nominal dikalikan dengan *deflator* inflasinya (X4) sebagai berikut :

Tabel 5.5 Inflasi tahun 2000 - 2006

Tahun	% Inflasi
2000	9.35
2001	12.55
2002	10.03
2003	5.06
2004	6.4
2005	17.11
2006	6.6

Hasil tingkat pertumbuhan penjualan *real* (Lampiran 5)

Tabel 5.6 Pertumbuhan Penjualan Real Divisi Hotel

Tahun	PT. Y	PT. X	PT. Z	PT. SHID
2000	-3.11%	-40.48%	11.38%	5.04%
2001	1.32%	78.75%	18.61%	10.38%
2002	-35.64%	-8.46%	12.27%	28.22%
2003	-12.84%	-38.67%	12.61%	9.27%
2004	9.33%	17.54%	4.05%	-3.65%
2005	-1.65%	1.89%	-2.94%	-16.08%
2006	-5.42%	1.12%	18.40%	13.88%

5.2. Pembahasan dalam *Portofolio Matrix*

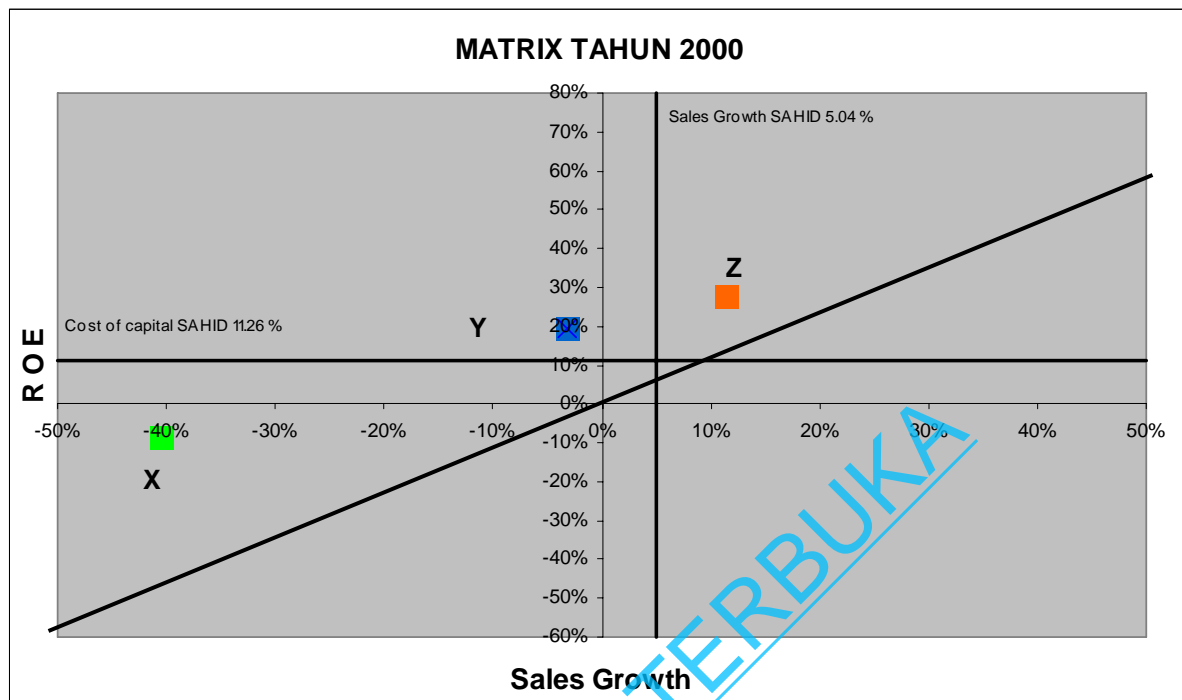
5.2.1. *Portofolio Matrix* tahun 2000

Tabel 5.7 Portofolio Matrix tahun 2000

Keterangan	Tahun 2000			
	PT. SHID	PT. Y	PT. X	PT. Z
ROE		19.45%	-8.44%	27.26%
Sales Growth Real	5.04%	-3.11%	-40.48%	11.38%
Cost of capital	11.26%			

Berdasarkan data-data tersebut di atas penulis menuangkannya dalam portofolio matrix seperti berikut ini :

Gambar 5.1 Portofolio Matrix tahun 2000



Posisi kekuatan dan kelemahan masing – masing PT. Y, PT. X dan PT. Z terhadap pesaingnya PT. SHID pada tahun 2000 adalah sebagai berikut :

1. PT. Y

Pada tahun 2000, PT. Y terletak pada kuadran II yang artinya merupakan unit bisnis yang menguntungkan karena pencapaian *return on equity* berada diatas biaya modal pesaing utamanya yaitu PT. SHID. Dari sisi pencapaian *return on equity*, jika dibandingkan PT. X maka PT. Y masih jauh lebih baik dan jika dibandingkan dengan PT. Z masih lebih menguntungkan PT. Z. Akan tetapi dilihat dari pertumbuhan bisnisnya, PT. Y mempunyai pertumbuhan bisnis yang negative yaitu sebesar -3,11%, jika dibandingkan pertumbuhan pasar pesaing utamanya yaitu PT. SHID sebesar 5,04%. Secara nominal nilai penjualan PT. Y sebenarnya mengalami peningkatan dari tahun 1999, akan tetapi dikarenakan faktor inflasi di tahun 2000 meningkat menjadi

sebesar 9 % dari tahun 1999 yang hanya 2 % sehingga secara real nilai penjualannya menurun. Peningkatan ini terlihat dari kenaikan tingkat hunian di tahun 2000 yang menjadi sebesar 75,8% sementara pada tahun 1999 hanya sebesar 71%. PT. Y pada tahun 2000 juga merupakan mesin uang bagi PT. ABC dimana merupakan bisnis yang memperoleh kas yang banyak.

2. PT. X

Pada tahun 2000, PT. X berada di kuadran V yang artinya merupakan unit bisnis yang merugi karena pencapaian *return on equity* berada di bawah biaya modal pesaing utamanya yaitu PT. SHID. Dari 3 (tiga) hotel yang tergabung dalam Divisi Hotel PT. ABC, PT. X pada tahun 2000 mempunyai kinerja yang buruk baik dari sisi pencapaian *return on equity* dan pertumbuhan bisnisnya walaupun masih bisa memperoleh banyak uang. Pertumbuhan bisnis yang negative ini yaitu sebesar -40,48% disebabkan oleh terjadinya aksi kerusuhan SARA di wilayah Mataram sampai dengan Senggigi Lombok pada awal tahun 2000 dan dampaknya pemberlakuan *travel warning* ke wilayah Senggigi sehingga PT. X yang mayoritas tamunya adalah *foreign customer* mengakibatkan turunnya tingkat hunian dari sebesar 57,3 % di tahun 1999 menjadi sebesar 35,1 % di tahun 2000 dan menurunnya jumlah tamu 66.113 tamu di tahun 1999 menjadi 38.387 tamu di tahun 2000 yang otomatis menurunkan total penjualan hotel. Akan tetapi PT. X pada tahun 2000 masih merupakan bisnis yang memperoleh kas yang banyak bagi PT. ABC.

3. PT. Z

Pada tahun 2000, PT. Z terletak pada kuadran I yang artinya merupakan unit bisnis yang menguntungkan karena pencapaian *return on equity* sebesar 27,76 % , berada

diatas biaya modal pesaing utamanya yaitu PT. SHID. Dari sisi pencapaian *return on equity*, jika dibandingkan PT. X dan PT. Y maka PT. Z jauh lebih baik yang menunjukkan kinerja bisnis unit yang menguntungkan. Dilihat dari pertumbuhan bisnisnya, PT. Z juga mengungguli PT. Y, PT. X dan pesaing utamanya PT. SHID dengan pertumbuhan bisnis positif sebesar 11,38% sementara PT. SHID hanya sebesar 5,04%.

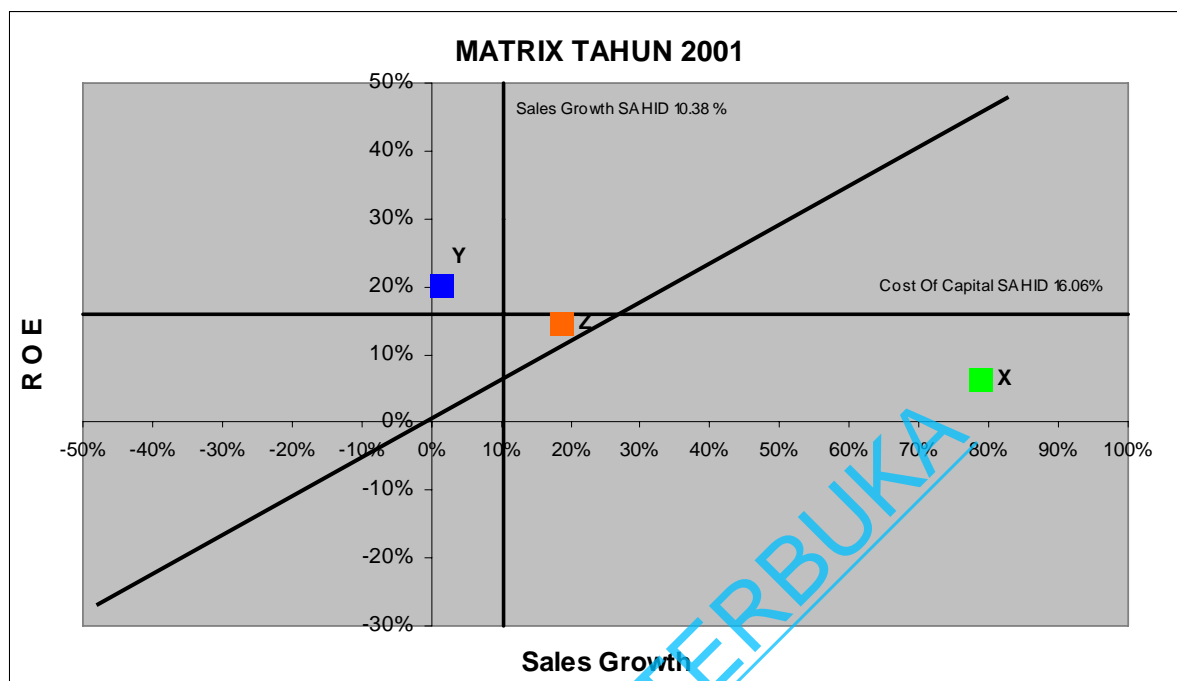
5.2.2. *Portofolio Matrix* tahun 2001

Tabel 5.8 Portofolio Matrix tahun 2001

Keterangan	Tahun 2001			
	PT. SHID	PT. Y	PT. X	PT. Z
ROE		20.03%	6.56%	14.71%
Sales Growth Real	10.38%	1.32%	78.75%	18.61%
Cost of capital	16.06%			

Berdasarkan data-data tersebut di atas penulis menuangkannya dalam portofolio matrix seperti berikut ini :

Gambar 5.2 Portofolio Matrix tahun 2001



Posisi kekuatan dan kelemahan masing – masing PT. Y, PT. X dan PT. Z terhadap pesaingnya PT. SHID pada tahun 2001 adalah sebagai berikut :

1. PT. Y

Pada tahun 2001, PT. Y masih terletak pada kuadran II yang artinya masih merupakan unit bisnis yang menguntungkan karena pencapaian *return on equity* berada diatas biaya modal pesaing utamanya yaitu PT. SHID. Dari sisi pencapaian *return on equity* jika dibandingkan PT. X dan PT. Z maka PT. Y jauh lebih baik dan lebih menguntungkan PT. Z. Dilihat dari pertumbuhan bisnisnya, PT. Y mempunyai pertumbuhan bisnis yang positif yaitu sebesar 1,32% namun jika dibandingkan pertumbuhan pasar pesaing utamanya yaitu PT. SHID masih jauh lebih pesat yaitu sebesar 10,38 %. PT. Y pada tahun 2001 juga merupakan mesin uang bagi PT. ABC dimana merupakan bisnis yang memperoleh kas yang banyak.

2. PT. X

Pada tahun 2001, PT. X berada di kuadran VI yang artinya masih merupakan unit bisnis yang merugi karena pencapaian *return on equity* berada di bawah biaya modal pesaing utamanya yaitu PT. SHID. Walaupun pencapaian *return on equity* masih berada di bawah biaya modal pesaing utamanya namun dari sisi pertumbuhan bisnisnya sangat positif yaitu pertumbuhannya mencapai 78,75 % dibanding tahun lalu, sementara laju pertumbuhan bisnis pesaingnya PT. SHID hanya sebesar 10,38 %. Hal ini menandakan mulai membaiknya kondisi pariwisata di Lombok dilihat dari kenaikan tingkat hunian PT. X tahun 2000 sebesar 35,1 % menjadi sebesar 50,4 % di tahun 2001 dan meningkatnya jumlah tamu dari 38.387 tamu di tahun 2000 menjadi 62.440 tamu di tahun 2001. Harga rata – rata kamar juga mengalami peningkatan dari sebesar Rp. 303.783 pada tahun 2000 menjadi sebesar Rp. 400.145,- di tahun 2001 yang otomatis menaikkan total penjualan hotel. Walaupun mulai menunjukkan tanda perbaikan kinerja, PT. X masih memerlukan banyak uang (*cash user*) sebagai dampak kerusuhan dan SARA di Lombok tahun 2000.

3. PT. Z

Pada tahun 2001, PT. Z terletak pada kuadran IV yang artinya pada tahun tersebut merupakan unit bisnis yang merugi karena pencapaian *return on equity* mengalami penurunan, yang sebelumnya pada tahun 2000 sebesar 27,76 % berada diatas biaya modal PT. SHID, pada tahun 2001 menjadi sebesar 14,71 % di bawah biaya modal PT. SHID yang sebesar 16,06 %. Dilihat dari pertumbuhan bisnisnya, PT. Z masih mengungguli pesaing utamanya PT. SHID dengan pertumbuhan bisnis positif sebesar 18,61 % sementara PT. SHID hanya sebesar 10,38 %. Walaupun di tahun 2002,

PT. Z merupakan unit bisnis yang sedang mengalami kerugian namun masih dapat memperoleh uang (*cash generators*)

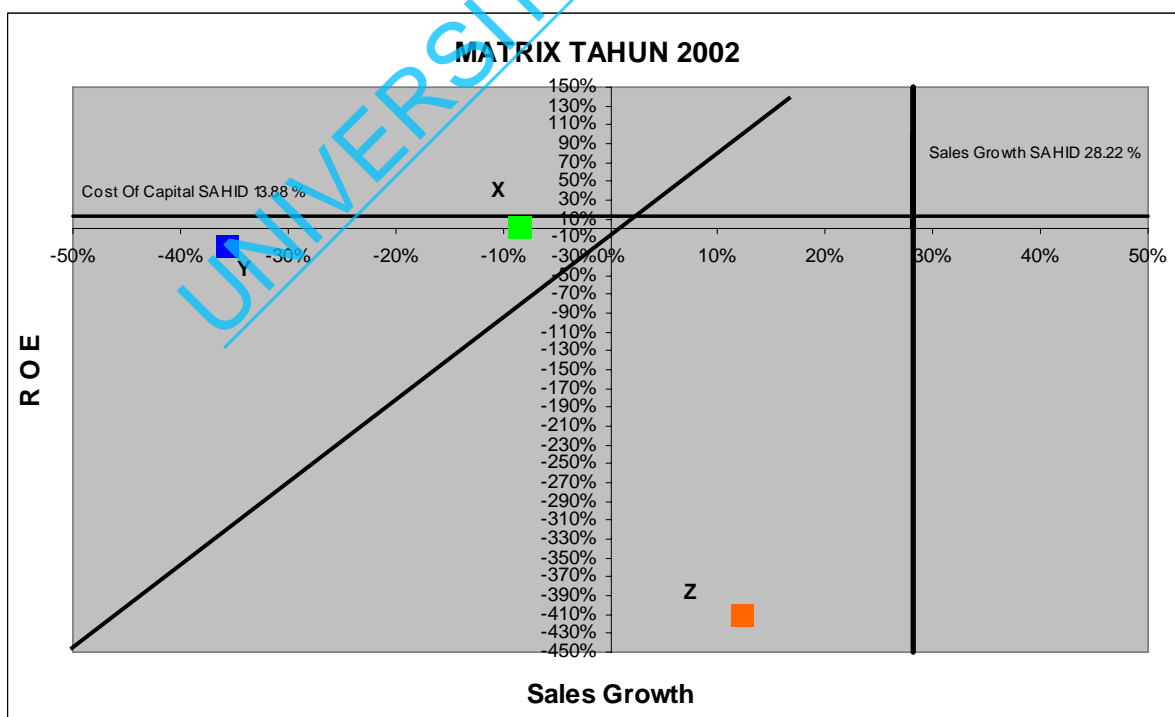
5.2.3. *Portfolio Matrix* tahun 2002

Tabel 5.9 Portofolio Matrix tahun 2002

Keterangan	Tahun 2002			
	PT. SHID	PT. Y	PT. X	PT. Z
ROE		-17.87%	1.95%	-410.87%
Sales Growth Real	28.22%	-35.64%	-8.46%	12.27%
Cost of capital	13.88%			

Berdasarkan data-data tersebut di atas penulis menuangkannya dalam portofolio matrix seperti berikut ini :

Gambar 5.3 Portofolio Matrix tahun 2002



Posisi kekuatan dan kelemahan masing – masing PT. Y, PT. X dan PT. Z terhadap pesaingnya PT. SHID pada tahun 2002 adalah sebagai berikut :

1. PT. Y

Pada tahun 2002, PT. Y merosot posisinya ke kuadran V yang artinya dalam tahun ini merupakan unit bisnis yang merugi karena pencapaian *return on equity* menurun di bawah biaya modal PT. SHID dan nilainya negative. Dari angka *return on equity* tahun 2001 yang sebesar 20,03 % turun menjadi -17,87 % ditahun 2002. Penurunan ini disebabkan PT. Y mengalami kerugian karena menurunnya penjualan secara drastis yang disebabkan aksi teroris pemboman World Trade Center di USA pada bulan September 2001 yang membuat dunia pariwisata semakin terpuruk dengan memberlakukan larangan terbang dan *travel warning* ke Indonesia. Jumlah kamar yang tersedia untuk dijual dikurangi dari total kamar 425 , yang dijual hanya 342 kamar. Tingkat hunian menurun menjadi sebesar 60,8 % dimana tahun sebelumnya sebesar 74,2 %. Jumlah tamu menginap hanya 124.740 tamu dari 200.291 tamu di tahun 2001. Sebagai imbasnya, pertumbuhan bisnis PT. Y menjadi negative yaitu sebesar -35,64 % dibandingkan tahun lalu namun jika dibandingkan pertumbuhan bisnis PT. SHID jauh lebih pesat yaitu sebesar 28,22 %. PT. Y pada tahun 2002 masih merupakan mesin uang bagi PT. ABC dimana merupakan bisnis yang memperoleh kas yang banyak.

2. PT. X

Pada tahun 2002, PT. X berada di kuadran V yang artinya masih merupakan unit bisnis yang merugi karena pencapaian *return on equity* berada di bawah biaya modal yaitu PT. SHID. Pertumbuhan bisnisnya menjadi negative yaitu mencapai -8,46 %

dibanding tahun lalu, sementara laju pertumbuhan bisnis pesaingnya PT. SHID justru meningkat menjadi 28,22 %. Kinerja PT. X yang sudah membaik pada tahun 2001 kembali memburuk sama seperti dengan Bali ikut terkena dampaknya sejak WTC 2001 dan pemberlakuan *travel warning*, sehingga pertumbuhan bisnisnya sangat menurun yang berimbas lemahnya daya saing PT. X terhadap PT. SHID. Hal ini terlihat pada turunnya tingkat hunian dari sebesar 50,4 % di tahun 2001 menjadi sebesar 47,3 % di tahun 2002 yang otomatis juga menurunkan harga rata-rata kamar dari sebesar Rp. 400.145,- di tahun 2001 menjadi sebesar Rp. 361.009,- di tahun 2002. Di tahun 2002 ini PT. X masih merupakan bisnis yang menghasilkan banyak uang bagi PT. ABC.

3. PT. Z

Pada tahun 2002, PT. Z terletak pada kuadran VII yang artinya pada tahun tersebut merupakan unit bisnis yang merugi karena pencapaian *return on equity* mengalami penurunan, yang sebelumnya pada tahun 2001 sebesar 14,71 %, pada tahun 2002 menjadi sebesar negative -410,87 % jauh di bawah biaya modal PT. SHID yang sebesar 13,88 %. Hal ini disebabkan adanya pelunasan hutang kepada BPPN yang kemudian sisa hutang direstrukturisasi sebagai modal (*debt equity to swap*). Sementara pertumbuhan bisnisnya, PT. Z mengungguli pertumbuhan PT. Y & PT. X yang sama – sama terpuruk akibat WTC 2001 namun jika dibandingkan dengan PT. SHID pertumbuhan bisnisnya lebih baik yaitu sebesar 28,22 % sementara pertumbuhan bisnis PT. Z hanya sebesar 12,27 %. Di tahun 2002 ini PT. Z merupakan bisnis yang menghabiskan banyak uang bagi PT. ABC.

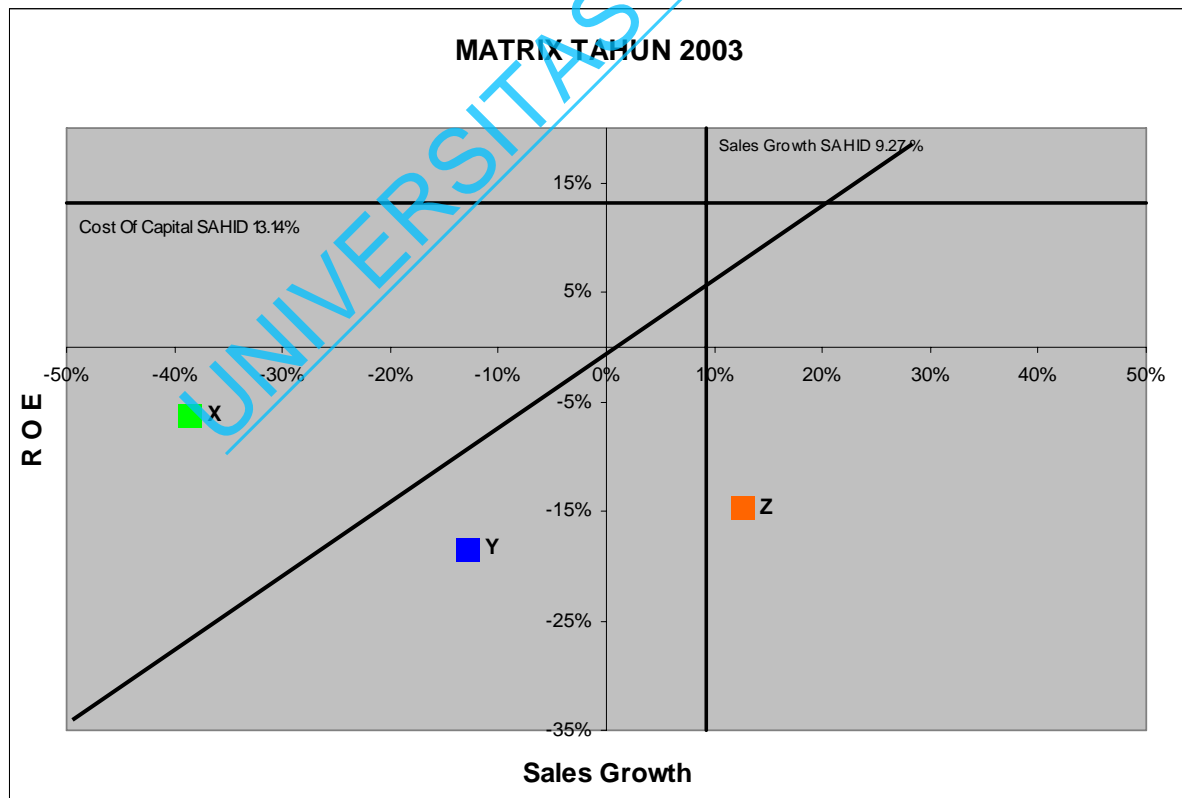
5.2.4. *Portofolio Matrix* tahun 2003

Tabel 5.10 Portofolio Matrix tahun 2003

Keterangan	Tahun 2003			
	PT. SHID	PT. Y	PT. X	PT. Z
ROE		-18.38%	-6.20%	-14.62%
Sales Growth Real	9.27%	-12.84%	-38.67%	12.61%
Cost of capital	13.14%			

Berdasarkan data-data tersebut di atas penulis menuangkannya dalam portofolio matrix seperti berikut ini :

Gambar 5.4 Portofolio Matrix tahun 2003



Posisi kekuatan dan kelemahan masing – masing PT. Y, PT. X dan PT. Z terhadap pesaingnya PT. SHID pada tahun 2003 adalah sebagai berikut :

1. PT. Y

Pada tahun 2003, PT. Y semakin merosot ke posisi kuadran VII yang artinya merupakan unit bisnis yang semakin merugi dengan angka *return on equity* yang negative sebesar -18,38%, jauh di bawah biaya modal PT. SHID sebesar 13,14 %. Dari sisi pencapaian *return on equity*, jika dibandingkan PT. X dan PT. Z maka PT. Y juga paling rendah. Dilihat dari pertumbuhan bisnisnya, PT. Y mempunyai pertumbuhan bisnis yang negative yaitu sebesar -12,84 % jauh di bawah pertumbuhan pasar PT. SHID yaitu sebesar 9,27 %. Hal ini dikarenakan belum lagi sempat memulihkan kondisi Bali pasca Bom Bali I, muncul fenomena berjangkitnya penyakit SARS (*Severe Acute ReXratory Syndrome*). Penyakit misterius ini melanda beberapa kawasan terkenal di dunia pariwisata seperti HongKong, Singapura, Cina, Vietnam. Walau Indonesia dinyatakan bukan tempat yang terinfeksi, namun issue yang beredar diberitakan luas di Jepang bahwa sedang terjangkit wabah kolera di pulau Bali. Pemberitaan mengenai penyakit yang ”menakutkan” itu sudah barang tentu menurunkan jumlah wisman asal Jepang ke Bali. Penyakit sensitif bagi wisman, apalagi semacam SARS yang misterius yang saat itu mulai luas diberitakan. Teror berikut, peledakan Hotel JW Marriott, Jakarta. Hotel ini merupakan hotel mata rantai (*chain hotel*) internasional berbasis di Amerika Serikat. Mata rantai hotel di bawah manajemen bermerek Marriott mengambil kelas hotel selalu berbintang empat sampai lima. Arus wisman kembali menurun. Di sisi lain, teror bom juga berhasil melumpuhkan subsektor pendukung seperti perhotelan,

penerbangan, kawasan wisata dan industri kerajinan. Dampaknya terhadap PT. Y adalah turunnya tingkat hunian dari sebesar 61 % menjadi 52 % di tahun 2003, banyaknya hotel di Bali yang melakukan “banting harga” juga ikut menurunkan harga rata – rata kamar dari sebesar Rp. 280.847,- di tahun 2002 menjadi sebesar Rp. 207.232,- pada tahun 2003 yang otomatis menurunkan total penjualan PT. Y. PT. Y pada tahun 2003 juga menghabiskan banyak uang dengan kondisi merugi dan pertumbuhan bisnis negative tersebut.

2. PT. X

Pada tahun 2003, PT. X berada di kuadran V seperti halnya posisi di tahun 2002 masih merupakan unit bisnis yang merugi karena angka *return on equity* masih negative yaitu sebesar -6,20% dan berada di bawah biaya modal PT. SHID yang sebesar 13,14 %. Pertumbuhan bisnis PT. X semakin negative yaitu mencapai -38,67 % dibanding tahun lalu. Diantara unit divisi hotel dan PT. SHID, PT. X yang mengalami pertumbuhan bisnis yang paling negative. Kinerja PT. X masih tidak lebih baik dari tahun 2002 selain pasca Bom Bali I, issue wabah kolera yang berhembus di Bali ikut menurunkan tingkat hunian di daerah tetangganya Senggigi, Lombok NTT. Tingkat hunian di tahun 2002 sebesar 47,3% menurun menjadi sebesar 32 % saja di tahun 2003 dan jumlah tamu yang pada tahun 2002 sebanyak 58.056 tamu menjadi hanya sebanyak 44.908 tamu di tahun 2003. Di tahun 2003 ini PT. X masih merupakan bisnis yang menghasilkan uang bagi PT. ABC.

3. PT. Z

Pada tahun 2003, PT. Z terletak pada kuadran VI yang artinya pada tahun tersebut masih merupakan unit bisnis yang merugi namun pertumbuhan bisnisnya sudah

mulai mengungguli PT. SHID yang hanya 9,27 % sementara PT. Z sebesar 12,61%. Dari sisi pencapaian *return on equity*, PT. Z masih negative sebesar -14,62 % masih jauh dibawah biaya modal PT. SHID yang sebesar 13,14 % , hal ini dikarenakan walaupun mengalami kenaikan pertumbuhan penjualan akan tetapi PT. Z masih menanggung beban bunga pinjaman jangka panjang kepada Bank Niaga sebesar Rp. 889 juta sehingga menurunkan keuntungan perusahaan, sementara total ekuitas PT. Z masih negative akibat rugi secara terus menerus. Di tahun 2003 ini PT. Z masih merupakan bisnis yang menghabiskan banyak uang bagi PT. ABC.

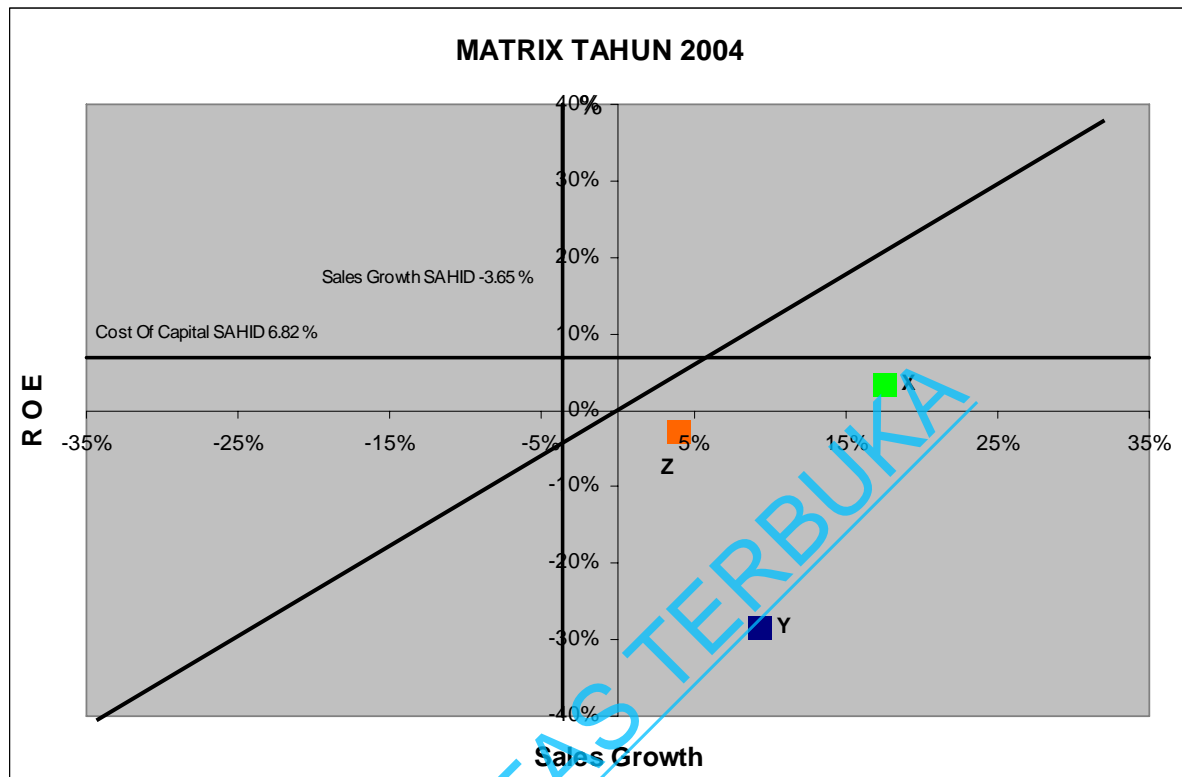
5.2.5. *Portofolio Matrix* tahun 2004

Tabel 5.11 Portofolio Matrix tahun 2004

Keterangan	Tahun 2004			
	PT. SHID	PT. Y	PT. X	PT. Z
ROE		-28.30%	3.37%	-2.66%
Sales Growth Real	-3.65%	9.33%	17.54%	4.05%
Cost of capital	6.82%			

Berdasarkan data-data tersebut di atas penulis menuangkannya dalam portofolio matrix seperti berikut ini :

Gambar 5.5 Portofolio Matrix tahun 2004



Posisi kekuatan dan kelemahan masing – masing PT. Y, PT. X dan PT. Z terhadap pesaingnya PT. SHID pada tahun 2004 adalah sebagai berikut :

1. PT. Y

Pada tahun 2004, PT. Y mulai membaik berada di kuadran VI, walaupun masih merugi akan tetapi pertumbuhan bisnisnya mulai positif sebesar 9,33 % jika dibandingkan dengan tahun 2003 yang sebesar -12,84 % dan mengungguli PT. SHID yang justru negative sebesar -3.65 %. Hal ini disebabkan mulai pulihnya kondisi pariwisata di Bali pasca issue SARS, ini terlihat dari total penjualan tahun 2004 mencapai sebesar Rp. 32 Milyar sementara total penjualan tahun 2003 sebesar Rp. 28 Milyar. Dari sisi pencapaian *return on equity*, PT. Y masih negative walaupun terjadi kenaikan penjualan dan laju pertumbuhan bisnis yang positive.

Hal ini disebabkan pada tahun 2004 PT. Y mengeluarkan dana yang cukup signifikan untuk keperluan pembayaran pesangon 150 karyawan dengan total biaya sebesar Rp. 8,7 Milyar, akibatnya rugi sebelum pajak PT. Y tahun 2004 menurun menjadi sebesar Rp. 13 Milyar yang sebelumnya pada tahun 2003 rugi sebelum pajak sebesar Rp. 9,8 Milyar. Hal tersebut juga yang mengakibatkan pada tahun 2004, PT. Y merupakan unit bisnis yang menghabiskan banyak uang.

2. PT. X

Pada tahun 2004, PT. X berada di kuadran VI dengan mengalami perbaikan pada pencapaian *return on equity* walaupun masih berada di bawah biaya modal PT. SHID. Angka *return on equity* PT. X di tahun 2004 menjadi positif sebesar 3,37 % yang sebelumnya pada tahun 2003 negative sebesar -6,20% yang sebesar 13,14 %, dengan peningkatan laba setelah pajak menjadi sebesar Rp. 1,2 Milyar yang sebelumnya pada tahun 2003 rugi sebesar Rp. 2,1 Milyar. Hal ini disebabkan seperti halnya daerah tetangganya Bali, dengan pulihnya kepercayaan wisatawan dari issue SARS, pertumbuhan bisnis PT. X menjadi semakin membaik di tahun 2004 ini menjadi positive sebesar 17,54 %, mengungguli PT. SHID yang negative sebesar -3,65 % . Ini terlihat dengan kenaikan total penjualan PT. SHID yang hanya sebesar Rp. 5,8 Milyar di tahun 2003 menjadi sebesar Rp. 7,8 Milyar dengan kenaikan tingkat hunian menjadi sebesar 41,8 %. Walaupun kinerja PT. X mulai membaik namun pada tahun 2004, PT. X masih merupakan unit yang menghabiskan uang bagi PT. ABC.

3. PT. Z

Pada tahun 2004, PT. Z masih terletak pada kuadran VI yang artinya masih merupakan unit bisnis yang merugi karena pencapaian *return on equity* masih

negative sebesar -2,66% walaupun pertumbuhan bisnisnya mengalami pertumbuhan bisnis yang positive sebesar 4.05 % mengungguli pesaingnya PT. SHID yang negative sebesar -3,65 %. Hal ini disebabkan PT. Z menanggung biaya selisih kurs yang cukup besar yaitu sebesar Rp. 1 Milyar sehingga mengurangi laba perusahaan. PT. Z. Di tahun 2004 ini juga walaupun pertumbuhan bisnisnya positive dan mengungguli PT. SHID namun jika dibandingkan dengan PT. X dan PT. Y laju pertumbuhan kedua hotel tersebut masih lebih baik. PT. Z masih merupakan bisnis yang menghabiskan banyak uang bagi PT. ABC.

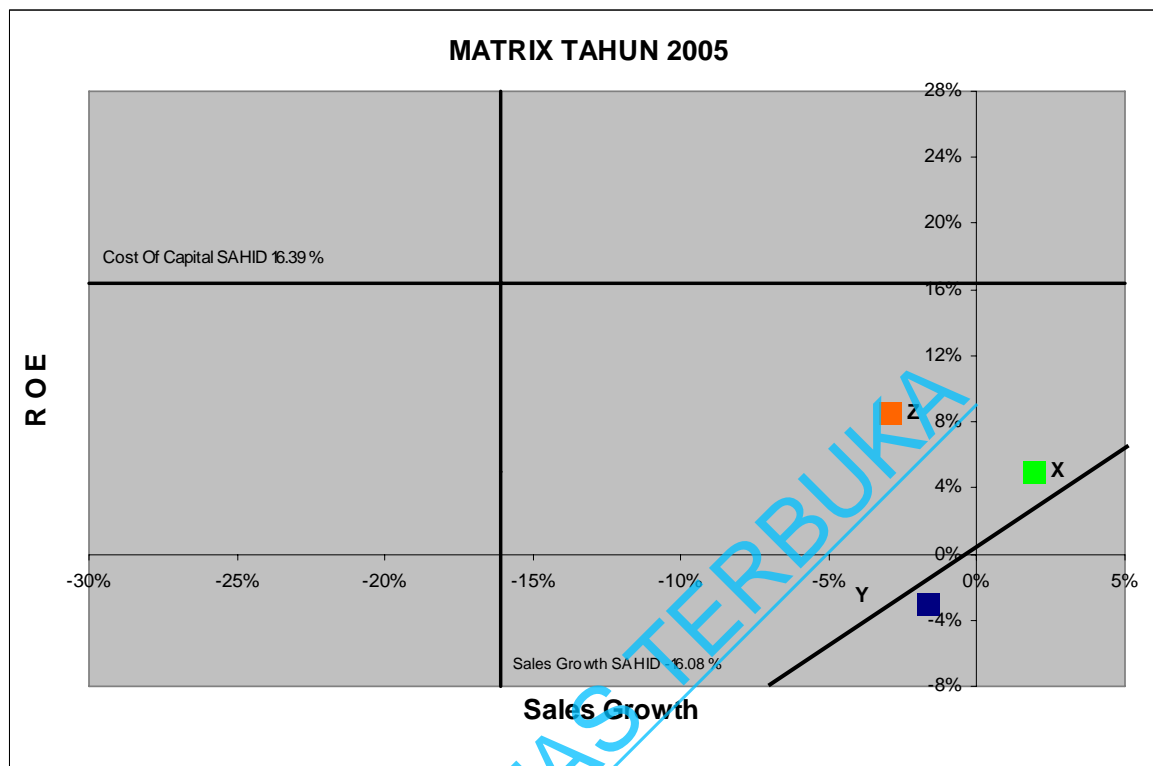
5.2.6. *Portofolio Matrix* tahun 2005

Tabel 5.12 Portofolio Matrix tahun 2005

Keterangan	Tahun 2005			
	PT. SHID	PT. Y	PT. X	PT. Z
ROE		-2.94%	5.00%	8.53%
Sales Growth Real	-3.65%	-1.65%	1.89%	-2.94%
Cost of capital	16.39%			

Berdasarkan data-data tersebut di atas penulis menuangkannya dalam portofolio matrix seperti berikut ini :

Gambar 5.6 Portofolio Matrix tahun 2005



Posisi kekuatan dan kelemahan masing – masing PT. Y, PT. X dan PT. Z terhadap pesaingnya PT. SHID pada tahun 2005 adalah sebagai berikut :

1. PT. Y

Pada tahun 2005, PT. Y masih berada di posisi kuadran VI dengan pencapaian *return on equity* yang masih negative sebesar -2,94 %, akan tetapi masih lebih baik dari tahun sebelumnya dengan *return on equity* sebesar -28,30 %.. Jika dibandingkan dengan biaya modal PT. SHID, PT. Y masih jauh dari menguntungkan, dimana biaya modal PT. SHID mencapai sebesar 16,39 %. Dari sisi pertumbuhan bisnisnya PT. Y mengalami pertumbuhan bisnis yang negative yaitu sebesar -1,65 %. Secara nominal nilai penjualan sebenarnya mengalami peningkatan dari tahun 2004, akan tetapi

dikarenakan faktor inflasi di tahun 2005 meningkat menjadi sebesar 17 % dari tahun 2004 yang hanya 6 % sehingga secara real nilai penjualannya menurun. PT. Y masih merupakan unit yang menghabiskan uang bagi PT. ABC..

2. PT. X

Pada tahun 2005, PT. X berada di kuadran IV yang artinya masih merupakan unit bisnis yang merugi karena pencapaian *return on equity* berada di bawah biaya modal PT. SHID. Pertumbuhan bisnisnya masih positive hanya mengalami penurunan yaitu sebesar 1,89 % saja dibanding tahun lalu, sementara laju pertumbuhan bisnis pesaingnya PT. SHID menurun menjadi negative sebesar -16,39 %. Jika dibandingkan dengan pertumbuhan bisnis PT. Z sebesar -2,94 % dan PT. Y sebesar -1,65 % maka PT. X mempunyai pertumbuhan bisnis yang paling baik. Hal ini juga terlihat dari kenaikan tingkat hunian yang sebelumnya tahun lalu sebesar 41,8 % menjadi sebesar 54,2 % di tahun 2005. Jumlah tamu pun mengalami peningkatan dari 33.915 tamu di tahun 2004 menjadi 61.662 tamu di tahun 2005. Untuk itu di tahun 2005 ini PT X menjadi penghasil kas bagi unit PT. ABC.

3. PT. Z

Pada tahun 2005, PT. Z terletak pada kuadran IV yang artinya pada tahun tersebut merupakan unit bisnis yang merugi, walaupun dari sisi pencapaian *return on equity* telah menjadi positive sebesar 8,53 % karena perbaikan kinerja, akan tetapi masih di bawah biaya modal PT. SHID yang sebesar 16,39 . Untuk pertumbuhan bisnisnya, PT. Z lebih rendah dibandingkan dengan pertumbuhan bisnis PT. Y & PT. X. Sebenarnya secara nominal nilai penjualan PT. Z mengalami peningkatan dari tahun 2004, akan tetapi dikarenakan faktor inflasi di tahun 2005 meningkat menjadi sebesar

17 % dari tahun 2004 yang hanya 6 % sehingga secara real nilai penjualannya menurun. Nilai penjualan ini juga dipicu dengan kenaikan harga rata-rata kamar dari sebesar Rp. 293.962,- di tahun 2004 menjadi sebesar Rp. 316.533,-. PT. Z di tahun ini merupakan unit yang menghasilkan uang bagi PT. ABC..

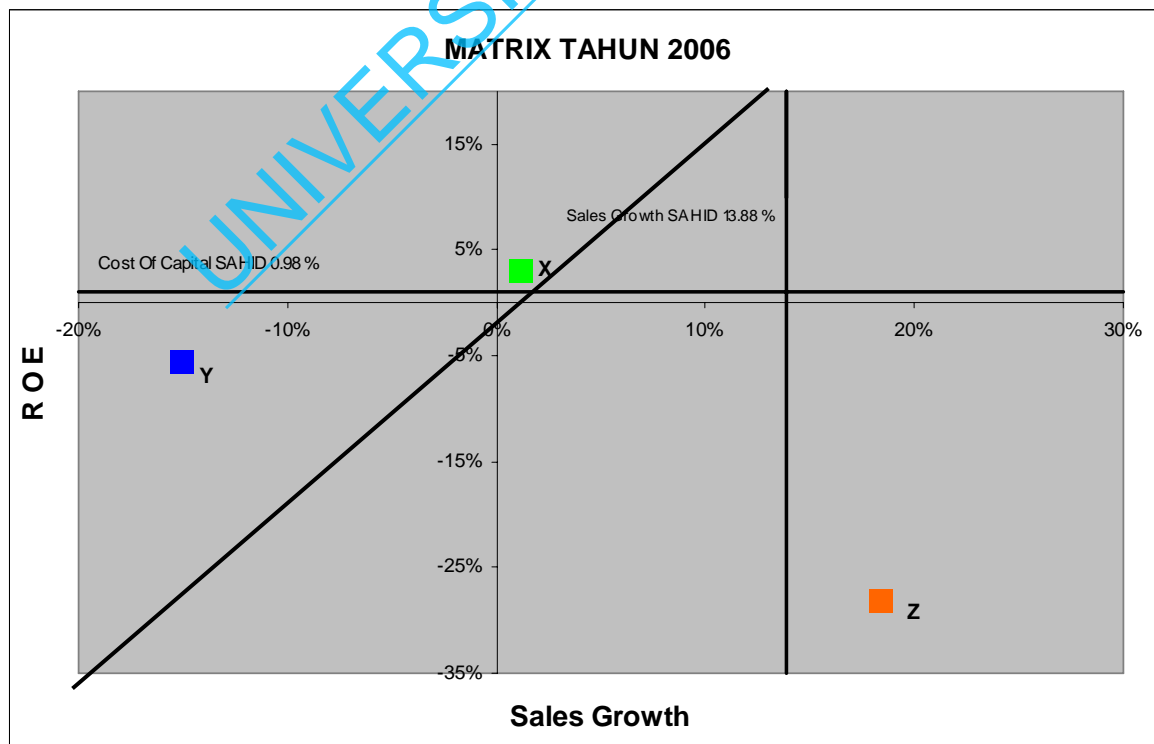
5.2.7. *Portofolio Matrix* tahun 2006

Tabel 5.13 Portofolio Matrix tahun 2006

Keterangan	Tahun 2006			
	PT. SHID	PT. Y	X	PT. Z
ROE		-15.04%	3.10%	-28.08%
Sales Growth Real	13.88%	-5.42%	1.12%	18.40%
Cost of capital	0.98%			

Berdasarkan data-data tersebut di atas penulis menuangkannya dalam portofolio matrix seperti berikut ini :

Gambar 5.7 Portofolio Matrix tahun 2006



Posisi kekuatan dan kelemahan masing – masing PT. Y, PT. X dan PT. Z terhadap pesaingnya PT. SHID pada tahun 2006 adalah sebagai berikut :

1. PT. Y

Pada tahun 2006, PT. Y bergerak ke posisi kuadran V, masih merupakan unit bisnis yang semakin merugi dengan pencapaian *return on equity* yang semakin negative sebesar -15,04 %, jauh di bawah biaya modal PT. SHID yang semakin efisien yaitu sebesar 0,98 %. Penurunan *return on equity* ini dipicu dengan akumulasi kerugian yang diderita PT. Y, yang sebelumnya merugi sebesar Rp. 914 juta menjadi merugi sebesar Rp. 4 Milyar. Hal ini disebabkan faktor eksternal sehingga pertumbuhan bisnis yang merosot tajam menjadi negative -5,42 %, yaitu terjadinya Bom Bali ke II pada semester akhir tahun 2005, kembali memporak porandakan pariwisata di Bali dan sekitarnya yang tadinya perlahan mulai membaik kembali terpuruk. Dampaknya terasa pada tahun 2006 dimana total penjualan PT. Y di tahun 2005 yang tadinya mencapai sebesar Rp. 34 Milyar menjadi turun sebesar Rp. 29 Milyar. Tingkat hunian mengalami penurunan dari 65% di tahun 2005 menjadi 41,8% di tahun 2006, jumlah tamupun mengalami penurunan dari 176.996 tamu di tahun 2005 menjadi 114.077 tamu di tahun 2006. PT. Y pada tahun 2006 masih merupakan mesin uang bagi PT. ABC dimana merupakan bisnis yang memperoleh kas yang banyak.

2. PT. X

Pada tahun 2006, PT. X berada di kuadran II yang kinerjanya semakin baik dan menjadi unit bisnis yang menguntungkan bagi PT. ABC karena pencapaian *return on equity* sebesar 3,10 % berada di atas biaya modal PT. SHID sebesar 0,98 %.

PT. SHID di tahun 2006 mengalami penurunan biaya modal, yang sebelumnya tahun 2005 sebesar 16,39%, hal ini dikarenakan berhasilnya restrukturisasi hutang jangka pangjangnya dan hutang jangka panjang yang telah jatuh tempo. Sehingga walaupun *return on equity* PT. X mengalami penurunan di tahun 2006 dari sebesar 5% di tahun 2005 menjadi 3,10%, PT. X menjadi unit yang menguntungkan karena penurunan biaya modal PT. SHID. Laju pertumbuhan bisnis pesaing PT. SHID sebesar 13,88 % masih jauh lebih unggul dibandingkan PT. X.. Pertumbuhan bisnis PT. X yang sebelumnya positive sebesar 1,89% menjadi negative yaitu sebesar -5,42 %, hal ini dikarenakan faktor eksternal Bom Bali II yang berimbas juga pada penurunan total penjualan PT. X. Penurunan total penjualan dikarenakan menurun secara drastisnya tingkat hunian dari sebesar 54,2 % di tahun 2005 menjadi sebesar 44% saja dengan jumlah tamu yang sebelumnya 61.662 tamu menjadi hanya 49.918 tamu. PT. X pada tahun 2006 masih merupakan mesin uang bagi PT. ABC yang merupakan unit bisnis yang memperoleh kas yang banyak.

3. PT. Z

Pada tahun 2006, PT. Z terletak pada kuadran VI yang artinya pada tahun tersebut merupakan unit bisnis yang merugi karena pencapaian *return on equity* mengalami penurunan, yang sebelumnya pada tahun 2005 sebesar 8,53% menjadi negative sebesar -28,08% jauh di bawah biaya modal PT. SHID yang sebesar 0,98%. Sementara pertumbuhan bisnisnya, PT. Z mengungguli pertumbuhan PT. Y & PT. X yang sama – sama terpuruk akibat Bom Bali II, bahkan mengungguli pesaingnya PT. SHID. Walaupun pertumbuhan bisnis membaik namun pencapaian *return on equity* menjadi negative dikarenakan PT. Z di tahun 2006 harus membukukan

penyisihan piutang tak tertagih sebesar Rp. 2,7 Milyar. Jika dibandingkan dengan PT. SHID pertumbuhan bisnisnya lebih baik yaitu sebesar 28,22 %. Di tahun 2006 ini PT. Z merupakan bisnis yang menghabiskan banyak uang bagi PT. ABC.

5.3. Proyeksi kondisi 3 (tiga) hotel untuk dapat menyamai kinerja PT. SHID.

Setelah penulis melakukan pemetaan 3 (tiga) hotel PT. Y, PT. X dan PT. Z terhadap pesaingnya PT. SHID setiap tahunnya dari tahun 2000 sampai dengan 2006, maka gambaran singkat posisi matriks masing-masing hotel yang telah diuraikan dalam pembahasan di atas adalah sebagai berikut :

Tabel 5.14 Rangkuman Posisi Matrix Divisi Hotel tahun 2000 - 2006

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
PT. Y	Kuadran II	Kuadran II	Kuadran V	Kuadran VII	Kuadran VI	Kuadran VI	Kuadran V
PT. X	Kuadran V	Kuadran VI	Kuadran V	Kuadran V	Kuadran IV	Kuadran IV	Kuadran II
PT. Z	Kuadran II	Kuadran IV	Kuadran VII	Kuadran VI	Kuadran VI	Kuadran IV	Kuadran VI

Penulis mencoba memaparkan strategi atau upaya yang perlu dilakukan masing-masing hotel dengan melihat kondisi di tahun 2006 untuk dapat menyamai kinerja pesaing utamanya yaitu PT. SHID yaitu sebagai berikut :

1. PT. X

Dari ketiga hotel tersebut diatas terlihat PT. X yang mengalami banyak perbaikan kinerja maupun pertumbuhan bisnisnya, walaupun banyak faktor eksternal yang menimpa dunia pariwisata di Indonesia namun PT. X masih bisa meningkatkan performancenya dibandingkan dua hotel lainnya. Permasalahan untuk PT. X adalah bagaimana mengejar pertumbuhan bisnisnya, sementara untuk kinerjanya sudah lebih efisien dan menguntungkan dengan pencapaian *return on equity* diatas biaya modal

PT. SHID. Jika dibandingkan dengan PT. SHID pertumbuhan bisnis PT. X masih tertinggal cukup jauh, dimana PT. X sebesar 1,12 % dan PT. SHID 13,88%. Untuk PT. X , agar dapat menyamai laju pertumbuhan bisnis PT. SHID seharusnya total penjualannya adalah sebesar 15,3 Milyar atau 12,63% lebih tinggi dibandingkan total penjualan tahun 2006 sebesar 13,6 Milyar sehingga didapat laju pertumbuhan bisnis yang sama. Perhitungannya adalah sebagai berikut :

Tabel 5.15 Proyeksi Penjualan PT. X

Keterangan	2005	2006	Estimasi
Penjualan Nominal	14,772,377	13,597,350	15,315,000
Deflator Inflasi	1.1711	1.0660	1.0660
Penjualan Real	12,614,104	12,755,488	14,366,792
Sales Growth Nominal	-	-7.95%	12.63%
Sales Growth Real	-	1.12%	13.89%

Untuk mengejar pertumbuhan bisnis tersebut diperlukan langkah-langkah strategis perusahaan dengan menggiatkan promosi, inovasi produk, kerjasama dengan pihak ketiga dan juga melakukan strategi pengendalian biaya sebagai berikut :

Strategi penjualan untuk meningkatkan pertumbuhan bisnis PT. X :

- Meluncurkan paket “Lombok Go Now” dengan memberikan bonus satu malam gratis apabila tinggal 3 malam.
- Memberikan insentif khusus berupa bonus yaitu pengurangan 5 -15% dari total pengeluaran yang dibayarkan oleh penyelenggara.
- Menciptakan program baru “*Family Package*” dan “*Honeymooner Plus*” untuk *Beach Bungalow* dan *Pool Villa Club* bekerjasama dengan beberapa agent di Jepang, Korea dan Domestik.
- Meningkatkan penjualan melalui instansi pemerintah, baik lokal maupun pusat dan perusahaan BUMN melalui pendekatan sinergi korporasi.

- Membuat paket terpadu dengan GA, menggunakan harga paling murah dan targetnya adalah mendatangkan volume sebanyak-banyaknya.
- Meningkatkan komunikasi dan kerjasama dengan beberapa “Airline” seperti “Garuda Indonesia”, Silk Air dll serta Sentra Reservasi Global termasuk Abacus, Global Internet Reservation dll untuk menaikkan volume bisnis.

Strategi Pengendalian Biaya untuk meningkatkan laba perusahaan :

- Menunda penggantian barang modal dan memaksimalkan fungsi pemeliharaan dan perbaikan untuk menjaga kondisi barang-barang yang lama tersebut masih tetap layak pakai: *air conditioner*, perlengkapan kamar, peralatan restaurant dll.
- Membatasi pembelian/penyediaan barang dengan mengutamakan yang berhubungan dengan peningkatan pendapatan a.l : perlengkapan F&B, bahan promosi pemasaran dll.
- Mempercepat tagihan sebelum jatuh tempo dan memperketat pemberian fasilitas kredit untuk menghindari kerugian akibat kredit macet.

2. PT. Y

PT. Y di tahun 2006 mengalami pertumbuhan bisnis yang paling negative dari ketiga hotel yang lain, apalagi bila dibandingkan dengan PT. SHID. Faktor eksternal yang menimpa dunia pariwisata di Indonesia khususnya di Bali mau tidak mau berpengaruh terhadap kinerja PT. Y. Dengan pertumbuhan bisnis yang negative dan total penjualan yang trendnya cenderung menurun setiap tahunnya, membuat pencapaian *return on equity* selalu dibawah pesaing PT. SHID sejak tahun 2002. Untuk PT. Y , agar dapat menyamai laju pertumbuhan bisnis PT. SHID di tahun 2006 seharusnya total penjualan nominal nya adalah sebesar 36,02 Milyar atau 20,42%

lebih tinggi dibandingkan total penjualan tahun 2006 sebesar 29,9 Milyar sehingga didapat laju pertumbuhan bisnis yang sama. Perhitungannya adalah sebagai berikut :

Tabel 5.16 Proyeksi Penjualan PT. Y

Keterangan	2005	2006	Estimasi
Penjualan Nominal	34,744,793	29,910,907	36,020,000
Deflator Inflasi	1.1711	1.0660	1.0660
Penjualan Real	29,668,511	28,059,012	33,789,869
Sales Growth Nominal	-	-13.91%	20.42%
Sales Growth Real	-	-5.42%	13.89%

Untuk mengejar pertumbuhan bisnis tersebut diperlukan langkah-langkah strategis perusahaan dengan menggiatkan promosi, inovasi produk, kerjasama dengan pihak ketiga dan juga melakukan strategi pengendalian biaya sebagai berikut :

Strategi penjualan untuk meningkatkan pertumbuhan bisnis :

- Meluncurkan paket “Bali Go Now” dengan memberikan bonus satu malam gratis apabila tinggal 3 malam.
- Memberikan insentif khusus bagi penyelenggara konferensi yang diadakan di *Sanur Beach* dengan memberikan bonus khusus 5-15% dari total pengeluaran yang dibayarkan.
- Menciptakan Paket Khusus pangsa pasar Jepang dengan memasukkan kamar *Deluxe* yang telah direnovasi dikombinasikan dengan Spa.
- Mengintensifkan “*Daily Activities Program*” yang dinamis dan bervariasi untuk meningkatkan pendapatan dari F&B a.l. : *Happy Hours, Food Promotion, Culture Performance* dll.
- Memberikan harga khusus untuk instansi pemerintah dan BUMN dengan pendekatan kerjasama yang saling menguntungkan antara lain dengan bank-bank BUMN, TELKOM dll.

- Mengintensifkan komunikasi dengan para Mitra Bisnis/Travel Agent dan memberikan bonus-bonus menarik untuk meningkatkan reservasi antara a.l.: bonus khusus untuk para “*Bookers*”, *free night stay*, dll.

Strategi Pengendalian Biaya untuk meningkatkan laba perusahaan :

- Mencoba menutup operasional *Laundry* dan meng-*outsourcing*kan *laundry* hotel ke pihak ketiga untuk menghemat biaya tetap listrik, air dan bahan kimia pencuci dan memindahkan karyawan ex *laundry* menjadi *security* yang selama ini memakai jasa perusahaan luar.
- Mengganti pengelola klinik perusahaan, dengan jasa perusahaan luar yang lebih murah preminya dan dapat mengakomodir kesehatan karyawan dan keluarganya.
- Mengadakan rotasi di jajaran kerja Management dan Supervisor untuk meningkatkan efektifitas di seksi-seksi kunci yaitu : pengawasan, pengendalian biaya dan pengendalian kerusakan serta kehilangan.
- Memantau secara ketat harga-harga pembelian dan menyesuaikan keperluan operasional sesuai kebutuhan.
- Pemeliharaan, perbaikan dan pengawasan alat-alat dan perlengkapan operasi ditingkatkan untuk menghemat pengeluaran terutama yang berhubungan dengan listrik, air, chemical dan bahan bakar
- Mengetatkan pemberian fasilitas kredit dan mempercepat tagihan sebelum jatuh tempo untuk memperlancar arus kas.

3. PT. Z

Dari ketiga hotel tersebut diatas terlihat PT. Z yang pertumbuhan bisnisnya selalu positive dan mengungguli PT. SHID, kecuali di tahun 2002 pertumbuhan bisnis masih positive namun kalah dari PT. SHID, walaupun pencapaian *return on equity* rata-rata selalu negative. Permasalahan yang dihadapi Z dalam kurun waktu 7 (tujuh) tahun terakhir yang berpengaruh pada ekuitas, profit dan *cash flow* perusahaan adalah pada hutang jangka panjang baik kepada pihak ketiga maupun PT. ABC sendiri dan beban penyisihan piutang macet yang sangat besar. Dalam trend setiap tahunnya walaupun rata-rata masih negative namun ekuitasnya semakin membaik dengan program restrukturisasi hutang jangka panjang menjadi tambahan modal (tahun 2002), kemampuan perusahaan untuk mencicil hutangnya dengan semakin menurunnya total hutang dan laba perusahaan yang semakin bertambah. Walaupun di tahun 2006, pencapaian *return on equity* masih negative dikarenakan adanya beban penyisihan piutang macet yang sangat besar namun pertumbuhan bisnis PT. Z, yang rata-rata mengungguli 2 (dua) hotel lainnya dan pesaingnya PT. SHID, menjanjikan akan kinerja yang semakin baik dimasa yang akan datang. Untuk mencapai angka *return on equity* yang positif maka PT. Z harus dapat menutup ekuitasnya yang negative di tahun 2006 sebesar (Rp. 6,8 Milyar) dengan memperoleh keuntungan bersih setelah pajak sama dengan atau lebih dari Rp. 6,8 Milyar, dengan asumsi seluruh total biaya sama dengan tahun 2006, maka total penjualan nominal yang harus dicapai sebesar Rp. 34,3 Milyar, dengan perhitungan sebagai berikut :

Tabel 5.17 Proyeksi Penjualan PT. Z

Laba Rugi	2006	Estimasi proyeksi
Jumlah Pendapatan Usaha	29,429,127	34,336,428
Jumlah Beban Pokok	10,236,447	10,236,448
Laba Kotor	19,192,680	24,099,980
Beban Operasi	17,547,985	17,547,986
Laba (rugi) usaha	1,644,695	6,551,994
Jumlah Penghasilan (beban) lain-lain	623,480	623,481
Laba (rugi) usaha sblm pajak	2,268,175	7,175,475
Pajak	-352,191	-352,190
Laba Bersih stlh Pajak	1,915,984	6,823,285

Kenaikan total pendapatan usaha nominal dari Rp. 29,4 Milyar menjadi Rp. 34,3 Milyar adalah 16,67 %. Dengan asumsi inflasi tahun 2007 adalah sama dengan tahun 2006 yaitu sebesar 6,6% maka total penjualan real yang harus dicapai adalah sebesar Rp. 32,2 Milyar sehingga pertumbuhan bisnis real yang harus dicapai adalah sebesar 16,67 %. Untuk mengejar pertumbuhan bisnis tersebut diperlukan langkah-langkah strategis perusahaan dengan menggiatkan promosi, inovasi produk, kerjasama dengan pihak ketiga dan juga melakukan strategi pengendalian biaya sebagai berikut :

Strategi penjualan untuk meningkatkan pertumbuhan bisnisnya adalah sebagai berikut:

- Guna meningkatkan tingkat hunian kamar telah dibuat beberapa paket menarik seperti '*Rest & Relax Package*' (harga menarik untuk mereka yang menginap di hari Minggu), '*Stop Over Package*' (merupakan paket '*day use*') dan '*School Holiday Package*' .
- Juga dibuat '*Suite Room Promo*' guna mengisi tingkat hunian kamar Suite.

- Untuk pasar MICE telah diluncurkan paket menarik yaitu '*Meeting Package 2007*' dengan beberapa tambahan fasilitas menarik.
- Guna menarik minat orang untuk mengadakan pesta perkawinan telah dibuat pula paket '*Unforgettable Membership*' dengan menawarkan beberapa keuntungan.
- Memberikan harga khusus bagi '*Top Producers Travel Agent*' yang berlaku selama '*weekdays*' yang merupakan apresiasi terhadap agen-agen tersebut.
- Menambah volume kunjungan ke korporasi-korporasi, instansi pemerintah, dan perusahaan BUMN.

Strategi Pengendalian Biaya untuk meningkatkan laba perusahaan :

- Mengadakan penggantian barang modal yang sudah tua yang menimbulkan biaya operasional tinggi dan memaksimalkan fungsi pemeliharaan dan perbaikan untuk menjaga kondisi barang-barang yang lama tersebut masih tetap layak pakai.
- Pemeliharaan, perbaikan dan pengawasan alat-alat perlengkapan operasi ditingkatkan untuk menghemat pengeluaran, terutama yang berhubungan dengan listrik, air, chemical dan bahan bakar.
- Mengetatkan pemberian fasilitas kredit dan mempercepat tagihan sebelum jatuh tempo untuk memperlancar arus kas.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dengan menggunakan *portofolio matrix* untuk PT. Y, PT. X dan PT. Z dapat menarik kesimpulan sebagai berikut :

Portofolio matrix dapat memetakan performance unit-unit divisi hotel PT. ABC yaitu PT. Y, PT. X dan PT. Z dan bagaimana posisinya dibandingkan pesaingnya PT. SHID. Walaupun portofolio matrix dalam konteks BCG mempunyai banyak kelemahan namun merupakan instrument sederhana yang paling banyak dipakai dan paling mudah dimengerti oleh manajemen umum.

Posisi masing – masing hotel setiap tahunnya adalah sebagai berikut :

Keterangan	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
PT. Y	Kuadran II	Kuadran II	Kuadran V	Kuadran VII	Kuadran VI	Kuadran VI	Kuadran V
PT. X	Kuadran V	Kuadran VI	Kuadran V	Kuadran V	Kuadran IV	Kuadran IV	Kuadran II
PT. Z	Kuadran II	Kuadran IV	Kuadran VII	Kuadran VI	Kuadran VI	Kuadran IV	Kuadran VI

Adapun kesimpulan dari masing – masing hotel adalah sebagai berikut :

1 PT. Y

PT. Y dalam perkembangannya sejak tahun 2000 sampai dengan 2006 rata – rata mengalami pertumbuhan bisnis yang negative kecuali di tahun 2000, 2001 dan 2004. Untuk pencapaian *return on equity*, hanya positif di tahun 2000 dan 2001. Pada tahun 2004 dan 2005 pertumbuhan bisnisnya masih dapat mengungguli pertumbuhan bisnis pesaingnya yaitu PT. SHID. Secara keseluruhan perkembangan

PT. Y masih dalam keadaan merugi dan menghabiskan uang bagi PT. ABC. Pertumbuhan bisnis yang negative selama tahun 2002, 2003, 2005 dan 2006 dan *return on equity* yang negative sejak tahun 2002 lebih banyak dipicu oleh factor eksternal. Pada tahun 2002, terjadi penurunan penjualan secara drastis yang disebabkan aksi teroris pemboman World Trade Center di USA pada bulan September 2001. Pada tahun 2003, belum lagi sempat memulihkan kondisi Bali pasca Bom Bali I, muncul fenomena berjangkitnya penyakit SARS (*Severe Acute ReXratory Syndrome*). Pada tahun 2004 walaupun pertumbuhan bisnis mulai positif namun terdapat pengeluaran dana yang cukup signifikan untuk keperluan pembayaran pesangon 150 karyawan dengan total biaya sebesar Rp. 8,7 Milyar yang mengakibatkan kerugian. Pada tahun 2005 dikarenakan inflasi yang tinggi sebesar 17% menyebabkan pertumbuhan bisnis real menjadi negative walaupun secara nominal nilai penjualan sebenarnya mengalami peningkatan dari tahun 2004. Akan tetapi *return on equity* pada tahun 2005 walaupun masih negative tetapi nilainya semakin baik, dari sebesar -28,30 % di tahun 2004 menjadi -2,94 % di tahun 2005. Pada tahun 2006 ketika dunia pariwisata mulai pulih, terjadi Bom Bali ke II pada semester akhir tahun 2005, yang kembali memporak porandakan pariwisata di Bali dan sekitarnya. Dampaknya terasa pada tahun 2006 dimana total penjualan PT. Y di tahun 2005 yang tadinya mencapai sebesar Rp. 34 Milyar menjadi turun sebesar Rp. 29 Milyar sehingga pertumbuhan bisnis dan pencapaian *return on equity* masih negative.

Adapun kesimpulan strategi yang perlu ditempuh oleh PT. Y untuk pemulihan kembali seperti yang sudah dibahas dalam bab V adalah sebagai berikut :

Strategi penjualan untuk meningkatkan pertumbuhan bisnis :

- Meluncurkan paket “Bali Go Now” dengan memberikan bonus satu malam gratis apabila tinggal 3 malam.
- Memberikan insentif khusus bagi penyelenggara konferensi yang diadakan di sanur dengan memberikan bonus khusus 5-15% dari total pengeluaran yang dibayarkan.
- Menciptakan paket khusus pangsa pasar Jepang dengan memasukkan kamar *Deluxe* yang telah direnovasi dikombinasikan dengan Spa.
- Mengintensifkan “*Daily Activities Program*” yang dinamis dan bervariasi untuk meningkatkan pendapatan dari F&B a.l. : *Happy Hours, Food Promotion, Culture Performance* dll.
- Memberikan harga khusus untuk instansi pemerintah dan BUMN dengan pendekatan kerjasama yang saling menguntungkan antara lain dengan bank-bank BUMN, TELKOM dll.
- Mengintensifkan komunikasi dengan para Mitra Bisnis/Travel Agent dan memberikan bonus-bonus menarik untuk meningkatkan reservasi antara a.l.: bonus khusus untuk para “*Bookers*”, *free night stay*, dll.

Strategi Pengendalian Biaya untuk meningkatkan laba perusahaan :

- Mencoba menutup operasional *laundry* dan meng-*outsourcing*kan *laundry* hotel ke pihak ketiga untuk menghemat biaya tetap listrik, air dan bahan kimia pencuci dan memindahkan karyawan ex *laundry* menjadi *security* yang selama ini memakai jasa perusahaan luar.

- Mengganti pengelola klinik perusahaan, dengan jasa perusahaan luar yang lebih murah harganya dan dapat mengakomodir kesehatan karyawan dan keluarganya.
- Mengadakan rotasi di jajaran kerja Management dan Supervisor untuk meningkatkan efektifitas di seksi-seksi kunci yaitu : pengawasan, pengendalian biaya dan pengendalian kerusakan serta kehilangan.
- Memantau secara ketat harga-harga pembelian dan menyesuaikan keperluan operasional sesuai kebutuhan.
- Pemeliharaan, perbaikan dan pengawasan alat-alat dan perlengkapan operasi ditingkatkan untuk menghemat pengeluaran terutama yang berhubungan dengan listrik, air, *chemical* dan bahan bakar
- Mengetatkan pemberian fasilitas kredit dan mempercepat tagihan sebelum jatuh tempo untuk memperlancar “ arus kas ”.

2 PT. X

PT. X dalam perkembangannya sejak tahun dalam perkembangannya sejak tahun 2000 sampai dengan 2006 rata – rata mengalami pertumbuhan bisnis yang positive kecuali tahun 2000, 2002 dan 2003. Untuk pencapaian *return on equity*, hanya negative di tahun 2000 dan 2003. Pada tahun 2001, 2004 dan 2005 pertumbuhan bisnisnya masih dapat mengungguli pertumbuhan bisnis pesaing utamanya yaitu PT. SHID. Secara keseluruhan perkembangan PT. X masih menguntungkan dan menghasilkan uang bagi PT. ABC. Pertumbuhan bisnis yang negative pada tahun 2000, 2002 dan 2003 dan ROE yang negative di tahun 2002 dan 2003, seperti halnya PT. Y, lebih banyak disebabkan oleh factor eksternal. Pada awal tahun 2000, terjadi aksi kerusuhan SARA di wilayah Mataram sampai dengan Senggigi Lombok dan

dampaknya pemberlakuan *travel warning* ke wilayah Senggigi sehingga PT. X yang mayoritas tamunya adalah *foreign customer* mengalami penurunan pendapatan yang cukup drastic dan mengakibatkan kerugian. Pada tahun 2002, kinerja PT. X yang sudah membaik pada tahun 2001 kembali memburuk sama halnya dengan Bali ikut terkena dampaknya sejak WTC 2001 dan pemberlakuan *travel warning*, sehingga pertumbuhan bisnisnya sangat menurun yang berimbas lemahnya daya saing PT. X terhadap PT. SHID, namun pencapaian *return on equity* masih dapat mencapai angka positive walaupun tipis sebesar 1,95 %. Pada tahun 2003, kinerja PT. X masih tidak lebih baik dari tahun 2002 selain pasca Bom Bali I, issue wabah kolera yang berhembus di Bali ikut menurunkan tingkat hunian di daerah tetangganya Senggigi, Lombok NTT.

Adapun kesimpulan strategi yang perlu ditempuh oleh PT. X untuk pemulihan kembali seperti yang sudah dibahas dalam bab V adalah sebagai berikut :

Strategi penjualan untuk meningkatkan pertumbuhan bisnis PT. X :

- Meluncurkan paket “Lombok Go Now” dengan memberikan bonus satu malam gratis apabila tinggal 3 malam.
- Memberikan insentif khusus berupa bonus yaitu pengurangan 5 -15% dari total pengeluaran yang dibayarkan oleh penyelenggara.
- Menciptakan program baru “*Family Package*” dan “*Honeymooner Plus*” untuk *Beach Bungalow* dan *Pool Villa Club* bekerjasama dengan beberapa agent di Jepang, Korea dan Domestik.
- Meningkatkan penjualan melalui instansi pemerintah, baik lokal maupun pusat dan perusahaan BUMN melalui pendekatan sinergi korporasi.

- Membuat paket terpadu dengan GA, menggunakan harga paling murah dan targetnya adalah mendatangkan volume sebanyak-banyaknya.
- Meningkatkan komunikasi dan kerjasama dengan beberapa “Airline” seperti “Garuda Indonesia”, Silk Air dll serta Sentra Reservasi Global termasuk Abacus, Global Internet Reservation dll untuk menaikkan volume bisnis.

Strategi Pengendalian Biaya untuk meningkatkan laba perusahaan :

- Menunda penggantian barang modal dan memaksimalkan fungsi pemeliharaan dan perbaikan untuk menjaga kondisi barang-barang yang lama tersebut masih tetap layak pakai: airconditioner, perlengkapan kamar, peralatan restaurant dll.
- Membatasi pembelian/penyediaan barang dengan mengutamakan yang berhubungan dengan peningkatan pendapatan a.l : perlengkapan F&B, bahan promosi pemasaran dll.
- Mempercepat tagihan sebelum jatuh tempo dan memperketat pemberian fasilitas kredit untuk menghindari kerugian akibat kredit macet.

3 PT. Z

PT. Z dalam perkembangannya sejak tahun dalam perkembangannya sejak tahun 2000 sampai dengan 2006 rata – rata mengalami pertumbuhan bisnis yang positive kecuali tahun 2005. Untuk pencapaian *return on equity* yang negative di tahun 2002, 2003, 2004 dan 2006. Selama 7 (tujuh) tahun berturut - turut pertumbuhan bisnisnya masih dapat mengungguli pertumbuhan bisnis pesaing utamanya yaitu PT. SHID kecuali di tahun 2002. Secara keseluruhan perkembangan PT. Z walaupun pencapaian *return on equity* masih dalam keadaan negative namun pada periode tahun 2000, 2001 dan 2005 masih menghasilkan uang bagi PT. ABC. Pertumbuhan bisnis yang

negative pada tahun 2005 dan pencapaian *return on equity* yang negative di tahun 2002, 2003, 2004 dan 2006 lebih banyak disebabkan oleh factor internal, kecuali tahun 2005 dimana tingkat inflasi cukup tinggi. Pada tahun 2002, pencapaian *return on equity* negative sebesar -410,87% yang disebabkan adanya pelunasan hutang kepada BPPN yang kemudian sisa hutang direstrukturisasi sebagai modal (*debt equity to swap*). Pada tahun 2003, *return on equity* masih negative sebesar -14,62 % yang disebabkan, walaupun mengalami kenaikan pertumbuhan penjualan, akan tetapi PT. Z masih menanggung beban bunga pinjaman jangka panjang kepada Bank Niaga sebesar Rp. 889 juta sehingga menurunkan keuntungan perusahaan. Pada tahun 2004, *return on equity* juga masih negative sebesar -2,66%, hal ini disebabkan PT. Z menanggung biaya selisih kurs yang cukup besar yaitu sebesar Rp. 1 Milyar sehingga mengurangi laba perusahaan. Pada tahun 2005, pencapaian *return on equity* sudah mulai positive 8,53 % karena perbaikan kinerja, sebenarnya secara nominal nilai penjualan mengalami peningkatan dari tahun 2004, akan tetapi dikarenakan factor inflasi di tahun 2005 meningkat menjadi sebesar 17 % dari tahun 2004 yang hanya 6 % sehingga secara real nilai penjualannya menurun. Pada tahun 2006, pencapaian *return on equity* kembali negative dikarenakan PT. Z di tahun 2006 harus membukukan penyisihan piutang tak tertagih sebesar Rp. 2,7 Milyar.

Adapun kesimpulan strategi yang perlu ditempuh oleh PT. X untuk pemulihan kembali seperti yang sudah dibahas dalam bab V adalah sebagai berikut :

Strategi penjualan untuk meningkatkan pertumbuhan bisnisnya adalah sebagai berikut:

- Guna meningkatkan tingkat hunian kamar telah dibuat beberapa paket menarik seperti '*Rest & Relax Package*' (harga menarik untuk mereka yang menginap di hari Minggu), '*Stop Over Package*' (merupakan paket '*day use*') dan '*School Holiday Package*' .
- Juga dibuat '*Suite Room Promo*' guna mengisi tingkat hunian kamar Suite.
- Untuk pasar MICE telah diluncurkan paket menarik yaitu '*Meeting Package 2007*' dengan beberapa tambahan fasilitas menarik.
- Guna menarik minat orang untuk mengadakan pesta perkawinan telah dibuat pula paket '*Unforgettable Membership*' dengan menawarkan beberapa keuntungan.
- Memberikan harga khusus bagi '*Top Producers Travel Agent*' yang berlaku selama '*weekdays*' yang merupakan apresiasi terhadap agen-agen tersebut.
- Menambah volume kunjungan ke korporasi-korporasi, instansi pemerintah, dan perusahaan BUMN.

Strategi Pengendalian Biaya untuk meningkatkan laba perusahaan :

- Mengadakan penggantian barang modal yang sudah tua yang menimbulkan biaya operasional tinggi dan memaksimalkan fungsi pemeliharaan dan perbaikan untuk menjaga kondisi barang-barang yang lama tersebut masih tetap layak pakai.
- Pemeliharaan, perbaikan dan pengawasan alat-alat perlengkapan operasi ditingkatkan untuk menghemat pengeluaran, terutama yang berhubungan dengan listrik, air, chemical dan bahan bakar.
- Mengetatkan pemberian fasilitas kredit dan mempercepat tagihan sebelum jatuh tempo untuk memperlancar arus kas.

6.2. Saran – Saran

Berdasarkan analisis di atas, penulis menyarankan sebagai berikut :

1. Bagi kalangan perguruan tinggi, terutama bagi para akademisi yang tertarik mendalami pemetaan unit bisnis suatu perusahaan dengan perusahaan lain dan proyeksi bisnis ke depan dapat menggunakan penelitian ini sebagai referensi. Potret matriks adalah sebuah informasi berharga yang relevan berkaitan dengan keuntungan.
2. Bagi manajemen PT. ABC, diharapkan dapat memahami bahwa PT. Y, PT. X dan PT. Z masih mampu meningkatkan pertumbuhan bisnisnya dan berusaha memperoleh laba bagi perusahaan. Ketiga hotel tersebut terletak di lokasi yang strategis untuk wisata budaya dan mempunyai hubungan dan dukungan yang kuat dari PT. ABC dan PT. GA. Namun PT. Y, PT. X dan PT. Z, khususnya PT. Y dan PT. X, sangat rentan terhadap gangguan eksternal seperti faktor politik, keamanan dan issue penyakit sementara PT. Z masih mempunyai hutang jangka panjang yang belum terselesaikan sehingga berpengaruh pada fluktuasi pertumbuhan bisnis dan pencapaian *return on equity*. Saran berupa strategi penjualan dan biaya masing – masing hotel telah dibahas di BAB IV, secara umum meliputi sebagai berikut :
 - Meningkatkan kualitas pelayanan dalam mengadakan peremajaan fasilitas hotel, perlengkapan dan peralatan penunjang operasional yang sudah memerlukan perbaikan / penggantian dengan tetap memperhatikan efisiensi biayanya.
 - Menawarkan paket – paket dengan harga menarik dalam jangka pendek, antara lain: paker pernikahan / bulan madu, paket meeting dan lain – lain untuk dipasarkan di dalam dan di luar negeri.

- Meningkatkan penjualan melalui instansi pemerintah, baik lokal maupun pusat dan perusahaan BUMN melalui pendekatan sinergi korporasi.
- Membuat paket terpadu dengan Garuda Indonesia dan sesama hotel (*cross selling*), menggunakan harga paling murah dan targetnya adalah mendatangkan volume sebanyak-banyaknya.
- Mengadakan rotasi di jajaran kerja Management dan Supervisor untuk meningkatkan efektifitas di seksi-seksi kunci yaitu : pengawasan, pengendalian biaya dan pengendalian kerusakan serta kehilangan.
- Memantau secara ketat harga-harga pembelian dan menyesuaikan keperluan operasional sesuai kebutuhan.
- Mengetatkan pemberian fasilitas kredit dan mempercepat tagihan sebelum jatuh tempo untuk memperlancar “ arus kas ”.

Untuk masing – masing hotel , penulis sudah menguraikan saran pada bab V dimana sebagian dari saran – saran penulis adalah sebagai berikut :

1. Untuk PT. X , agar dapat menyamai laju pertumbuhan bisnis PT. SHID seharusnya total penjualannya adalah sebesar 15,3 Milyar atau 12,63% lebih tinggi dibandingkan total penjualan tahun 2006 sebesar 13,6 Milyar sehingga didapat laju pertumbuhan bisnis yang sama.
2. Untuk PT. Y , agar dapat menyamai laju pertumbuhan bisnis PT. SHID di tahun 2006 seharusnya total penjualan nominal nya adalah sebesar 36,02 Milyar atau 20,42% lebih tinggi dibandingkan total penjualan tahun 2006 sebesar 29,9 Milyar sehingga didapat laju pertumbuhan bisnis yang sama.

3. Untuk mencapai *return on equity* yang positif maka PT. Z harus dapat menutup ekuitasnya yang negative di tahun 2006 sebesar (Rp. 6,8 Milyar) dengan memperoleh keuntungan bersih setelah pajak sama dengan atau lebih dari Rp. 6,8 Milyar, dengan asumsi seluruh total biaya sama dengan tahun 2006, maka total penjualan nominal yang harus dicapai sebesar Rp. 34,3 Milyar.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Christiananta, Budiman; Supratiwi, Debby Ratna Daniel (2004), *Materi Pokok Manajemen Strategi* ; 1-9; EKMA53091/3 SKS, Jakarta, Universitas Terbuka.
- Downey & Erickson (1992), *Manajemen Agribisnis*, Erlangga, Jakarta.
- Ekawati, Erni (2004), *Materi Pokok Manajemen Keuangan* : 1-9; EKMA5205/3 SKS Jakarta, Universitas Terbuka.
- Hax, Arnoldo C & Nicolas S. Majluf (1984) , *Strategic Management, an Integrative Perspective*, Prentice Hall, New Jersey.
- Hax, Arnoldo C & Nicolas S. Majluf (1984), *Strategic Concept and Progress, a Pragmatic Approach*, Prentice Hall, New Jersey.
- [Http://www.bps.go.id/releases/Monthly_Inflation_Releases/Bahasa_Indonesia/](http://www.bps.go.id/releases/Monthly_Inflation_Releases/Bahasa_Indonesia/)
- Keown, Arthur J, John D. Martin, J. William Petty, David F. Scott, Jr (2002), *Financial Management: Principles & Applications*, Ninth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Muhammad, Suwarsono (2004), *Manajemen Strategi, Konsep & Kasus*, Edisi 3, UPP AMP YPKN, Yogyakarta.
- Munawir (2001), *Analisa Laporan Keuangan*, Liberty, Yogyakarta.
- Munawir (2002), *Akuntansi Keuangan dan Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE Yogyakarta.

Rahardjo, Budi (2003), *Laporan Keuangan Perusahaan, membaca, memahami & menganalisis*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

Rahardjo, Budi (2007), *Keuangan & Akuntansi untuk manajer non keuangan*, Edisi Pertama, Graha Ilmu.

Supratikno, Hendrawan (2003), *Advanced Strategic Management, Back to Basic Approach*, PT. Gramedia Pustaka.

Weston, J. Fred, & Thomas E. Copeland (1992), *Financial Management*, Ninth Edition, The Dryden Press, USA

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL, GAMBAR DAN LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Pendapatan Usaha PT. Y tahun 2006.....	30
Tabel 4.2	Pendapatan Usaha PT. X tahun 2006.....	32
Tabel 4.3	Pendapatan Usaha PT. Z tahun 2006.....	34
Tabel 4.4	Pendapatan Usaha PT. SHID tahun 2006.....	37
Tabel 5.1	ROE Divisi Hotel.....	39
Tabel 5.2	Cost Of Debt PT. SHID.....	40
Tabel 5.3	Cost of Equity PT. SHID.....	41
Tabel 5.4	Weighted Average Cost Capital PT. SHID.....	43
Tabel 5.5	Inflasi tahun 2000 – 2006.....	43
Tabel 5.6	Pertumbuhan Penjualan Real Divisi Hotel.....	44
Tabel 5.7	Portofolio Matrix tahun 2000.....	44
Tabel 5.8	Portofolio Matrix tahun 2001.....	47
Tabel 5.9	Portofolio Matrix tahun 2002.....	50
Tabel 5.10	Portofolio Matrix tahun 2003.....	53
Tabel 5.11	Portofolio Matrix tahun 2004.....	57
Tabel 5.12	Portofolio Matrix tahun 2005.....	59
Tabel 5.13	Portofolio Matrix tahun 2006.....	62
Tabel 5.14	Rangkuman Posisi Matrix Divisi Hotel tahun 2000 – 2006.....	65
Tabel 5.15	Proyeksi Penjualan PT. X.....	66
Tabel 5.16	Proyeksi Penjualan PT. Y.....	68
Tabel 5.17	Proyeksi Penjualan PT. Z.....	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Matrix BCG.....	15
Gambar 2.2	The Trade off between Profitability & Growth.....	19
Gambar 2.3	The Profitability Matrix.....	20
Gambar 3.1	The Profitability Matrix.....	27
Gambar 5.1	Portofolio Matrix tahun 2000.....	45
Gambar 5.2	Portofolio Matrix tahun 2001.....	48
Gambar 5.3	Portofolio Matrix tahun 2002.....	50
Gambar 5.4	Portofolio Matrix tahun 2003.....	53
Gambar 5.5	Portofolio Matrix tahun 2004.....	56
Gambar 5.6	Portofolio Matrix tahun 2005.....	60
Gambar 5.7	Portofolio Matrix tahun 2006.....	62

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Cost of Debt PT. SHID tahun 2000 – 2006
Lampiran 2	Cost of Equity PT. SHID tahun 2000 – 2006
Lampiran 3	Wd dan We PT. SHID tahun 2000 – 2006

- Lampiran 4 WACC PT. SHID tahun 2000 – 2006
- Lampiran 5 Sales Growth PT. Y, PT. X, PT. Z dan PT. SHID tahun 2000 - 2006
- Lampiran 6 Neraca PT. Y tahun 2000 – 2006
- Lampiran 7 Laba Rugi PT. Y tahun 2000 – 2006
- Lampiran 8 Neraca PT. X tahun 2000 – 2006
- Lampiran 9 Laba Rugi PT. X tahun 2000 – 2006
- Lampiran 10 Neraca PT. Z tahun 2000 – 2006
- Lampiran 11 Laba Rugi PT. Z tahun 2000 – 2006
- Lampiran 12 Neraca PT. SHID tahun 2000 – 2006
- Lampiran 13 Laba Rugi PT. SHID tahun 2000 - 2006

UNIVERSITAS TERBUKA